

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Стратегия масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов для малых городов (на примере инновационного проекта «Small City»)

УДК 338.467.6:379.828-047.23:005.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Знмба	Попов В.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
И.о. директора ШИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Мезенцева И.Л.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Акчелов Е.О.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
И.о. директора ШИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Томск – 2018

Планируемые результаты обучения по направлению подготовки

27.04.05 Инноватика

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Производить оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, находить оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, выбирать или разрабатывать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования.
P2	Организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, применять теории и методы теоретической и прикладной инноватики, систем и стратегий управления, управления качеством инновационных проектов, выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке.
P3	Руководить инновационными проектами, организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ.
P4	Критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития.
P5	Руководить практической, лабораторной и научно-исследовательской работой студентов, проводить учебные занятия в соответствующей области, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии.
P9	Использовать абстрактное мышление, анализ и синтез, оценивать современные достижения науки и техники и находить возможность их применения в практической деятельности.
P10	Ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации.
P11	Использовать творческий потенциал, действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.
P12	Осуществлять профессиональную коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности на основе истории и философии нововведений, математических методов и моделей для управления

	инновациями, компьютерных технологий в инновационной сфере, руководить коллективом в сфере профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, публично выступать и отстаивать свою точку зрения.
Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»	
P6.1	Проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективность инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке.
P7.1	Использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их.
P8.1	Проводить аудит и анализ производственных процессов с целью уменьшения производственных потерь и повышения качества выпускаемого продукта.
Профиль «Устойчивое развитие городской среды»	
P6.3	Руководить инновационными проектами в области городских сервисов, городской информатики, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, разрабатывать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности городских структур, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ в городской среде.
P7.3	Критически анализировать современные проблемы городской инноватики, ставить задачи, и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты, прогнозировать тенденции научно-технического развития города.
P8.3	Использовать знания из различных областей науки и техники для формирования «умного устойчивого города», проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы е-партисипаторных платформ и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Уровень образования магистратура
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2017/2018 учебного года)

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

**Стратегия масштабирования детских развлекательно-обучающих
проектов для малых городов (на примере инновационного проекта
«Small City»)**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
11.01.2018	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы	2
01.02.2018	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР	2
20.04.2018	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю	5
10.05.2018	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР	3
01.06.2018	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем	3
04.06.2018	Предварительная защита ВКР	3
13.06.2018	Предоставление полностью готовой ВКР с отзывом руководителя для проверки	3
14.06.2018	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-
	Оригинальность темы / Актуальность использованного	3

	материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	3
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	3
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	5
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	5
	Итого	40

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
И. о. директора ШИП	Хачин Степан Владимирович	К.т.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Попов Владимир Владимирович		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
И.о. директора ШИП	Хачин Степан Владимирович	К.т.н.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
Знмба	Попову Владимиру Владимировичу

Тема работы:

Стратегия масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов для малых городов (на примере инновационного проекта «Small City»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 21.05.2018 г., №3576/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Результаты научно-производственной и преддипломной практик, отчетность организации
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблема масштабирования для проектов типа «Small City»; 2. Существующие модели масштабирования; 3. Провести анализ масштабируемости бизнеса компании ООО «Мир детства»; 4. Разработка алгоритма масштабирования детских развлекательно-обучающих.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Мезенцева Ирина Леонидовна
Нормоконтроль	Акчелов Евгений Олегович
Раздел ВКР на английском языке	Коваленко Наталья Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.1. Проблемы масштабирования в России и за рубежом	Приложение А
1.2. Основные проблемы масштабирования	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Хачин Степан Владимирович	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Знмба	Попов Владимир Владимирович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 3 рисунка, 7 таблиц, 30 использованных источников, 7 приложений.

Ключевые слова: франшиза, масштабирование, франчайзинг, стартап, детский развлекательно-обучающий проект, алгоритм.

Объектом исследования является компания ООО «Мир детства» - детский образовательный проект «Small city».

Предмет исследования – алгоритм масштабирования для предприятия ООО «Мир детства».

Цель работы – разработка алгоритма системы масштабирования на базе предприятия ООО «Мир детства».

В процессе исследования был проведен анализ факторов, влияющих на процессы масштабирования компаний.

В результате исследования разработан алгоритм масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов типа «Small city».

Практическая значимость работы состоит в направленности её результатов на масштабировании компании ООО «Мир детства»

В будущем планируется усовершенствовать алгоритм для более высокой конверсии франчайзи и развитие сети детских городов «Small city».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

ICO – Initial Coin Offering (первичное размещение токенов) — это выпуск каким-либо проектом купонов, или токенов, предназначенных для оплаты услуг площадки в будущем — в виде криптовалюты.

Токен – это единица учета, предназначенная для представления цифрового баланса в некотором активе.

Брендбук – официальный документ компании, содержащий концепцию бренда.

Оглавление

Введение.....	12
1. Проблемы масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов	14
1.1 Проблемы масштабирования в России и за рубежом	14
1.2 Основные проблемы при масштабировании проектов	19
2. Существующие модели масштабирования	24
2.1 Современные методы масштабирования компаний	24
2.2 Инновации в системах масштабирования компаний.....	27
2.3 Наиболее эффективные методы масштабирования для компаний, занимающихся детскими развлекательно-образовательными проектами, таких как ООО «Мир детства»	31
3. Разработка алгоритма системы масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов.	34
3.1 Масштабирование бизнеса по франчайзинговой модели.	34
3.2 Разработка алгоритма франшизы детских развлекательно-обучающих проектов.....	39
3.3 Анализ потенциала компании к масштабированию.	43
3.3.1 Общие сведения о проекте, рынок на котором базируется компания	43
3.3.2 Бизнес-модель проекта.....	44
3.3.3 Анализ рынка	46
3.3.4 Анализ внутренней и внешней среды проекта	50
3.3.5 Анализ рисков проекта.....	52
4. Производственная безопасность	58
4.1 Анализ выявленных вредных факторов при разработке и эксплуатации проектируемого решения	59
4.2 Анализ выявленных опасных факторов при разработке проектируемого решения	66
4.3 Экологическая безопасность	67
4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях	68

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.....	70
Заключение	73
Список публикаций студента	76
Список использованных источников.....	77
Приложение А	80
Приложение Б	90
Приложение В	92
Приложение Г.....	93
Приложение Д.....	94
Приложение Е	96
Приложение Ж	98

Введение

Актуальность исследовательского проекта заключается в том, что масштабирование бизнеса — трудная задача и существует лишь несколько способов для ее достижения. Оказывается, есть не так много приемов достичь сотни миллионов пользователей или дохода. Проекты имеют один или два канала роста, которые они доводят до совершенства. Эти методы являются обычными и предсказуемыми.

Проводить процедуру масштабирования можно несколькими способами. Существуют разные подходы к расширению бизнеса. На основе мирового опыта в этой сфере появились наиболее распространенные механизмы развития компаний разных отраслей. При этом крайне не рекомендуется принимать решения на основе своих личных убеждений и понятий. Бизнес не любит неоправданного риска. Только правильные действия позволяют удерживать организации лидерские позиции в отрасли.

Компания дает стабильную прибыль, когда она быстро реагирует на меняющиеся условия окружения. При этом крупные организации могут легко избежать негативных последствий влияния неблагоприятных факторов окружающей среды. Поэтому стартап нужно грамотно масштабировать.

Есть высказывание: «У бизнеса существуют две сферы, которые обеспечивают постоянные доходы: детские товары и услуги и похоронные услуги. Ни на первом, ни на втором не экономят». Таким образом, какими бы ни были экономические условия в стране, данная сфера будет актуальна и интересна для населения. Так как родители всегда стремятся подарить все самое лучшее своим детям — образование, развлечения, и в целом уровень жизни.

Среди детских игровых комнат существует большая конкуренция, на рынке много развлекательных центров одинакового формата. Чаще всего такие центры предлагают детские аттракционы, игровые автоматы, организацию дней рождений и праздников. Различие состоит только в разнообразии предлагаемых аттракционов и развлечений.

В рамках данной работы масштабирование бизнеса будет рассмотрено на предприятии ООО «Мир детства», поэтому предметом является алгоритм масштабирования для предприятия ООО «Мир детства», а объектом – само предприятие.

Общество с ограниченной ответственностью "Мир детства" зарегистрировано в г. Улан-удэ, создано в соответствии с законодательством Российской Федерации. Сферой деятельности компании является работа детского развлекательно-обучающего центра, продажа сувенирной продукции для детей, торговля пищевыми продуктами, а так же строительные и отделочные работы.

Данное предприятие является коммерческим, что означает, что в качестве основной цели предпринимательской деятельности компании является извлечение прибыли.

Объектом исследования является компания ООО «Мир детства» - детский образовательный проект «Small city».

Предметом исследования является алгоритм масштабирования для предприятия ООО «Мир детства».

Проблемой является то, что на сегодняшний день, для проектов такого рода нет стратегий масштабирования. Научной новизной будет являться разработка типового алгоритма, который можно применить ко всем проектам подобного типа.

Цель работы – разработка алгоритма системы масштабирования на базе предприятия ООО «Мир детства».

Задачами магистерской диссертации явились:

- Анализ и выявление проблем подобных проектов.
- Анализ существующих моделей масштабирования.
- Разработка алгоритма масштабирования для проекта «Small city», а так же подобных проектов.

1. Проблемы масштабирования детских развлекательно-образовательных проектов

1.1 Проблемы масштабирования в России и за рубежом

В жизни каждой компании наступает этап, когда необходимо развиваться дальше. При этом развитие должно происходить не только на уровне увеличения продаж или клиентской базы, а на уровне развития сети, открытие филиалов и выхода на внешние рынки. Сделать все это можно несколькими способами, начиная от привлечения инвесторов до создания франшизы и выхода на популярный на сегодняшний день рынок ICO (привлечение денег в бизнес через криптовалюты и предпродажи токенов).

Когда возникает потребность масштабироваться, то начинают появляться страхи о том, что новый филиал может быть намного хуже того, которым сейчас управляет компания и такой филиал может разрушить все, что имеется сейчас. Безусловно, если в распоряжении 3-4 магазина, которые реально контролировать самому, то это один вопрос. Но если развивается большая сеть из 20-100 подразделений, то контролировать каждую точку становится физически невозможным. В таком случае собственнику бизнеса необходимо со всей ответственностью подойти к кадровому вопросу и найти хороших заместителей, которые смогут вести бизнес не хуже основателя компании. Ведь даже грубый и глупый продавец или плохой повар могут испортить репутацию всей компании.

Как правило, это касается практически любой сферы деятельности и базируется на профессиональном потребительском взгляде. В качестве примера можно привести операторов сотовой связи, крупный ритейл или сеть продуктовых магазинов. Удовлетворенность работой подобных компаний разнится не просто от региона к региону, но и — от района города к району. То же относится к сетям детских развлекательных проектов.

Существуют многие примеры, когда руководители вкладываются в рекламу и PR компании, но уровень их заведения даже близко не соответствует той рекламе, которую делают маркетологи. Поэтому в каждом

бизнесе, даже в котором нет крупной сети, необходимы также хорошие специалисты низшего звена, чтобы обеспечивать достойный уровень бизнеса и удовлетворять клиента своим продуктом.

Поэтому все бизнес-процессы должны четко контролироваться во всех подразделениях компании. Такого эффекта можно добиться наймом эффективных заместителей или организацией контрольных закупок, которые помогут контролю качества. По принципу контрольных закупок работают многие сетевые компании, которые могут гарантировать стандарт блюд или услуг во всех торговых точках, в последние годы даже появилась профессия, деятельность которой заключается в обходе сети заведений под видом клиента, а далее детальный отчет по каждой точке. Исходя из такого подхода, удастся совершенствовать сервис и качество обслуживания с каждым уволенным сотрудником, который не мог обеспечить должную профессиональную компетенцию.

Масштабирование бизнеса должно приводить к:

- снижению общих затрат на единицу продукции;
- росту рентабельности;
- увеличению объема прибыли.

Но на практике так происходит не всегда. Жизненный цикл компании включает три стадии: становление, развитие, масштабирование бизнеса. У каждой свои правила и методы управления. То, что является мощным стимулом для роста компании на стадии становления, может разрушить бизнес на этапе развития и масштабирования предприятия. Высокоэффективное «ручное» управление и отсутствие регламентации на стадии становления позволяет малым предприятиям быть «гибкими». Но развитие бизнеса требует внедрения новых инструментов управления. На проектах приходится сталкиваться с предприятиями, которые масштабировали бизнес, но ожидаемой прибыли не получили.

Если компания открывает два магазина в разных частях города, то оба магазина несколько лет приносят хорошую прибыль. При запуске в этом же

городе сети таких же магазинов рентабельность каждого значительно ниже, чем была в двух торговых точках. Причина этого довольно проста, дело в том, что для управления двумя магазинами хватало ручного управления. Двадцать торговых точек потребовали дополнительных инструментов планирования и контроля за деятельностью. В таком случае необходимо запускать систему управления по KPI. На базе сформированного KPI разрабатывать новую систему мотивации для сотрудников подходящую конкретно для данной сети. Автоматизировать сбор данных и сравнение факт-плановых результатов. Ответственность за финансовый результат по отдельным продуктам передать от директоров магазинов к менеджерам и отделу маркетинга. Это позволит анализировать доходность по продуктам по всей сети, а не по одному магазину. На базе аналитики будет удобно формировать ассортиментную матрицу с более высокой рентабельностью.

Кэлвину Кулиджу, президенту Соединенных Штатов принадлежит знаменитое высказывание: "Дело Америки - это бизнес". Так же можно сказать, что дело Америки - это малый бизнес, поскольку в те годы (1880) практически все предприятия в стране были малыми. Почти 90 процентов американских работодателей имеют менее 20 работников, что представляет собой малый бизнес.

Были идеальные условия для развития малого бизнеса: Транспортное сообщение было неэффективным (рынки не могли поддерживать крупномасштабное предпринимательство), Финансовые институты были слабыми для поддержки большого бизнеса, Так как единственным источником энергии являлись ветер, вода, сила животных - производительность была ослаблена.

Вера американцев в малый бизнес подверглась испытанию, начиная с конца 1800-х годов. Строительство железных дорог, паровых машин, телеграфов, создавало условия для укрупнения предприятий. Затем, иностранная конкуренция привела к сокращению базовых

крупномасштабных производственных компаний и малый бизнес вновь обрёл своё былое величие.

В глобальной экономике с ее высокой конкуренцией и быстрыми изменениями, преимущество получают компании, способные к инновационной деятельности, быстрой адаптации к меняющимся условиям. В принципе малый бизнес был таковым. Более того, малые предприятия получили дополнительный стимул, поскольку уменьшение транспортных издержек и появление Интернета как никогда облегчили им конкуренцию на глобальной сцене.

Доля малого бизнеса в валовом внутреннем продукте США, например, которая в 1958 году составляла 57 процентов, с 1980 года колеблется на уровне около 50 процентов. Если бы Кэлвин Кулидж был жив, он бы, возможно, посмотрел на такие цифры и остался при своем убеждении, что дело Америки - это бизнес. Но он мог бы добавить, что бизнес в Америке бывает любого размера - и большой, и малый [12].

После второй мировой войны Япония была лишена всех своих колоний и захваченных территорий, а миллионы японцев должны были покинуть их и переселиться в Японию. Был создан новый социальный слой реальных мелких земельных собственников, ставший опорой правящих кругов на периоде создания новых отраслей промышленности. Правительство принимало меры к тому, чтобы этот слой укрепился. Были установлены жесткие ограничения на продажу и покупку земли, чтобы не допустить концентрации земельной собственности и сохранить мелкокрестьянское хозяйство. Именно мелкое крестьянское хозяйство, наряду с той важной ролью, которую играет в экономике Японии малый бизнес, предотвратило возникновение массовой безработицы в стране. А ведь как раз массовая безработица была одной из наиболее острых социальных проблем других регионах мира.

Японцы в значительной степени благодарны малым предприятиям, они осуществляют свою дальнейшую государственную политику по их

поддержке в связи с тем, что сразу после второй мировой войны их рост и экспорт продукции помогли восстановлению экономики страны в целом. Заработанные деньги шли не только на развитие предприятия, но и на восстановление крупных промышленных предприятий Японии.

Показатели, характеризующие состояние малых предприятий в Японии: было создано 360 тыс., а исчезло 240 тыс. малых предприятий. Другими словами сотни тысяч в год создаются, сотни тысяч в год исчезают. К малым предприятиям в Японии относятся юридические лица (1,7 млн чел) их доля в малом бизнесе составляет 20%, индивидуальные частные предприятия (4,1 млн чел) 48% и семейные хозяйства (2,7 млн чел) 32% [30].

В Японии, несмотря на большое количество малых предприятий, настоящего малого бизнеса не очень много, потому что японский малый бизнес включен, как правило, в действующий ритм крупного предприятия и преимущественно в виде субпоставщиков. Такая функция малым предприятиям тоже предписана, причем она очень выгодна и надежна.

Также особенностью японского бизнеса является то, что там все делается через посредников. "Сам производитель никогда не будет продавать свою продукцию, он сотрудничает с несколькими дистрибьюторами, каждый из которых силен в определенной сфере: у одного есть связи на телевидении, и продажи идут через телевидение, у другого лучше получается работать через Интернет, третий поставляет в розничную сеть. Японские компании не работают напрямую", - рассказал господин Кодзи Хаттори, президент компании Masahiro [15].

Одной из важнейших трудностей является наследование малого бизнеса. Особенно это касается совсем небольших предприятий. Львиная доля всех малых компаний - это семейные фирмы. Последние годы прослеживается тенденция оттока молодых специалистов в крупные города страны, где они устраиваются по найму в крупные компании. Многие такие специалисты - наследники небольших предприятий. Эти предприятия в итоге оказываются вынуждены закрыться, потому что престарелые родители не

могут найти преемника своего бизнеса и сами уже не могут заниматься компанией из-за возраста. Именно поэтому в Японии умирают больше малых предприятий, чем рождаются.

1.2 Основные проблемы при масштабировании проектов

При масштабировании подобных проектов в регионы можно четко разделить проблемы на несколько частей. Для начала необходимо полностью изучить спрос на данный бизнес в конкретном регионе, каждый регион отличается своей экономикой, стилем жизни и отношением к клиенту, которое уже задали другие отрасли бизнеса в этом регионе. Банальным примером тому может служить подача еды в разных регионах нашей страны, в одной части России принято подавать некоторые блюда в большом размере, а в другой части, напротив, маленькие порции того же самого блюда. Это обусловлено тем, что первооткрыватель отрасли устанавливает свои правила для региона. Поэтому очень важно изучить деятельность конкурентов, так как даже лучший подход к устаревшим правилам может вызвать у клиента отторжение за счет того, что клиент привык, что с ним обращаются так или иначе.

Следующей проблемой масштабирования будет выбор помещения, так как оно четко должно соответствовать стандартам государства и самого предприятия в целом, так как если не учесть факторы выбора помещения, то может получиться совсем не то, что должно было, соответственно это прямым образом скажется на окупаемости и рентабельности проекта.

Ремонт в подобранном помещении также должен соответствовать всем критериям компании. Цветовая гамма, наполняемость, расположение предметов.

А персонал, возможно, является чуть ли не главной проблемой масштабирования. Ведь даже если отстроить все на высшем уровне, то любой из некомпетентных работников может вызвать у клиента отвращение не только к посещенному месту, но и ко всей компании в принципе.

1. Изучение спроса и подбор территории для открытия подобного проекта, на первый взгляд кажется очень простым. Но необходимо найти помещение, которое будет пропускать через себя большой естественный трафик, а так же быть довольно большим, чтобы после постройки детских домиков осталось место для передвижения детей, так как конструкции занимают очень много пространства. Детский город может занять помещение в крупном торговом центре или отдельное здание площадью от 1500 кв.м. с удобными подъездными путями.

Для изучения спроса нужно основательно подойти к анализу всех факторов региона, в котором планируется масштабирование. Речь идет о разных регионах, так как смысла реализовывать проект в одном регионе нет, так как это очень большие затраты, а охват от этого не становится больше, наоборот начинается конкуренция между своими же точками. Для анализа необходимо рассмотреть все риски проекта в данном регионе, наличие конкурентов, а так же близких по отрасли компаний, которые занимают лидирующие позиции в области детских развлечений в конкретном регионе. Так же анализ нуждается в SWOT – анализе, PESTLE – анализе. Весь этот спектр действий позволит выяснить спрос, целесообразность и рентабельность открытия проекта в планируемом регионе.

Таким образом подбор правильного места – это один из важнейших параметров, который будет влиять на окупаемость и прибыльность дела. Пример – торговый центр и другие крупные заведения, куда люди приходят со своими маленькими детьми. Именно от количества людей, которые захотят, чтобы их дети окунулись в атмосферу веселья игрового комплекса или провели время в игровой комнате, будет зависеть прибыль и окупаемость проекта.

2. Выбор помещения. Основными критериями для выбора помещения служат: площадь помещения, количества санузлов для кухни и других комнат, требования пожарной безопасности. Помещение должно быть обязательно вентилируемым и иметь кондиционер, так как при нахождении

большого количества человек станет элементарно душно и жарко, что может не только быть не комфортным для ребенка, но и привести к ухудшению состояния его здоровья. Дети с видимыми симптомами инфекционных или простудных заболеваний допускаться к посещению не должны.

Отличное расположение помещения – на первом этаже торгового центра с отдельным входом. Размещение в подвальных, полуподвальных, цокольных этажах нежелательно. В торговом центре необходимы все отрасли рынка где люди ходят развлекаться, отдыхать и делать покупки для своих детей: кинотеатры, гипермаркеты, магазины детских товаров. В принципе в любом хорошо известном торговом центре города весь этот список отраслей должен быть, так как в наше время у компаний сложилась модель масштабирования и они по максимуму стараются размещаться в торговых центрах. Выбор торгового центра, обуславливается большим потоком людей. Родители могут оставить свое чадо и спокойно заниматься покупками. Это понимают и владельцы торговых центров, поэтому иногда, имея пустующую площадь, идут на уступки в вопросах аренды: существенно занижают арендную ставку или вовсе предоставляют площадь под размещение бесплатно. Так же рассматривается вариант оплаты аренды 10-20 процентами от прибыли, при более дорогой аренде проект будет иметь очень большой срок окупаемости, а возможно, вообще будет нерентабельным.

3. Ремонт.

Не секрет, что дети любят все яркое и разноцветное, именно поэтому интерьер детской игровой комнаты оформляется в соответствии с предпочтениями маленьких клиентов. Категорически не нужно вносить в оформление игровой комнаты черный цвет и не сочные грязноватые тона.

Игровая комната должна иметь минимум две зоны: для активных игр и зону отдыха. Если предполагается проводить в комнате дни рождения, вечеринки и тематические чаепития, в комнате должно быть соответствующее оборудование или, по крайней мере, место для него.

Закупая необходимое оборудование для игровой комнаты, необходимо руководствоваться направленностью каждой игровой площадки, с которой необходимо определиться исходя из полученных во время анализа рынка данных.

Для будущих посетителей будет в возрасте от годика до трех лет, комната должна быть мягкой в прямом смысле этого слова. Здесь буквально все выполнено из набивного материала. Это и домики, и разнообразные конструкторы с большими деталями, и мягкие пазлы.

Ребята постарше оценят зону, где можно рисовать и лепить из пластилина. Здесь могут располагаться столики и стулья, мольберты, шкафчики со всеми необходимыми материалами.

Основная затратная часть – это закупка детских многоуровневых лабиринтов со множеством препятствий, горок, лесенок, груш, канатов, машин. Яркие горки, выполненные из особопрочного углепластика, особо радуют детей, так как скатываться с них можно в специальный сухой бассейн с тысячами разноцветных шариков. Кстати, в сухом бассейне кроме удовольствия дети получают еще и массаж всего тела.

Многие помещают в детскую комнату маленькие надувные батуты или спортивные сетки, так как прыгать любят дети всех возрастов.

Кроме того, внимание следует уделить функциональной мебели: диваны, кресла, вешалки для верхней одежды, шкафчики для книг и материалов, полочки для первой обуви, стол для персонала и т.д. Опять же, каждая площадка имеет свой набор элементов декора и реквизита. Для пожарной станции это пожарная машина, маленькая одежда пожарных, каски, игрушечные топоры и огнетушители. Для фермы это корова, курица, яйца, свинья и т.п.

Не секрет, что чем разнообразнее будет оборудование комнаты, тем интереснее будет детям. Поэтому здесь ограничить может только собственная фантазия и доступные денежные средства.

4. Подбор персонала. Начинать искать персонал для работы в игровой комнате нужно за полтора или два месяца до предполагаемого открытия. Привлечение к работе неподходящего человека порой влечет за собой неприятные последствия: плохое обращение с детьми, отсутствие порядка в комнате, порча оборудования и даже утаивание от собственника выручки. Поэтому важно подойти к этому этапу максимально ответственно.

Сотрудники фирмы должны уметь работать с детьми, понимать высокую степень ответственности, которая на них возлагается. Они обязаны следить за сохранностью оборудования, порядком в помещении, соблюдением правил посетителями. Обычно на такую работу принимают студентов педагогических университетов или бывших педагогических сотрудников на пенсии. Персонала потребуется очень много, так как на каждую профессию нужен минимум один человек, а где-то и два. Поэтому для работы 20 площадок потребуется как минимум 20 человек персонала, а каждый из них должен быть обучен на работу с детьми и все это нужно контролировать, ведь персонал – это лицо компании.

Кроме того, чтобы сотрудник любил детей и умел с ними общаться, он должен выполнять следующие задачи:

- обеспечивать безопасность детей во время их нахождения в своей локации;
- проводить ознакомительные мини-экскурсии, показывая малышам, что и где расположено;
- следить за исправной работой имеющегося оборудования;
- поддерживать чистоту и порядок в локации.

Таким образом, для строительства и масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов придется решить немало проблем, но самыми основными из них будут: слишком высокая стоимость постройки объекта, а так же проблема системы управления большим филиалом. То есть для масштабирования необходимо выбрать модель, которая могла бы решить данные проблемы.

2. Существующие модели масштабирования

2.1 Современные методы масштабирования компаний

На основе мирового опыта в этой сфере появились наиболее распространенные механизмы развития компаний разных отраслей. При этом крайне не рекомендуется принимать решения на основе своих личных убеждений и понятий. Только правильные действия позволяют удерживать организации лидерские позиции в отрасли.

Компания дает стабильную прибыль, когда она быстро реагирует на меняющиеся условия окружения. При этом крупные организации могут легко избежать негативных последствий влияния неблагоприятных факторов окружающей среды. Поэтому стартап нужно грамотно масштабировать.

Чаще всего владельцы небольшого стартапа начинают осваивать новые каналы сбыта, разрабатывают и изготавливают новые продукты. Также популярным способом масштабирования является клонирование своего бизнеса. К этой категории относится лицензирование или франчайзинг.

Некоторые организации решают проводить расширение путем ведения агрессивной маркетинговой политики, изменения стратегии продаж. Также является эффективным методом оптимизация бизнес-процессов, разработка и внедрение инноваций. [4]

Масштабирование бизнеса проводится разными способами. При этом учитываются особенности конкретного рынка. Существуют компании, которые имеют региональное значение. Их продукция не может выйти на всероссийский или мировой уровень. Чтобы занять место на таких рынках проводится освоение новых каналов продаж или продуктов, которые раньше не выпускались конкретной компанией. Для этого фирма расширяет свои территории сбыта путем реализации посредством сети интернет, на рынках крупных городов по всей стране и т. д. Также компания может направить

свои ресурсы на занятие соседних ниш на рынке, привлечение новых партнеров, клиентов.

Также компания может пересмотреть свою систему продаж. Для этого проводятся изменения способов мотивации продавцов, формируется клиентская база, предлагаются системы скидок. Также компании разрабатывают предложения для покупателей разных сегментов рынка в нескольких ценовых категориях, увеличивают сумму среднего чека и т. д.

Одной из основных проблем такого пути расширения является контроль над новыми представительствами, которые открывают при помощи представленной модели. При этом партнер может взять основную идею первоначальной компании и выдать ее за свою. Ведь, заключая договор франчайзинга, он получает в собственность марку и технологии производства. Поэтому при заключении такого договора нужно тщательно продумать все детали, обратившись к опытному специалисту.

Но франчайзинг является не единственным популярным способом расширения бизнеса. Ещё одним популярным на сегодняшний день способом является ведение агрессивного маркетинга. Этот способ может помочь также подготовить небольшой стартап к заключению договоров франчайзинга.

Агрессивный маркетинг предполагает выделение большого количества денег на проведение рекламы, повышение влияния на целевую аудиторию. При этом компания действует последовательно. Агрессивность метода заключается в проведении прямой рекламы и влияние с ее помощью на сознание покупателей. Они выбирают тот товар, о котором они знают. При этом необходимо провести креативную рекламную кампанию.

Компания ведет себя навязчиво, побуждая покупателей приобрести именно их продукцию. Следует учесть, что результат такого влияния является моментальным и кратковременным. При этом последствия такого агрессивного воздействия могут быть как положительными, так и отрицательными. Во втором случае целевая аудитория выражает свое

недовольство подобным воздействием, принципиально отказываясь приобретать навязанный товар.

Каждая единица масштабирования в бизнесе должна принимать адекватные решения о необходимости проведения расширения, а также о выборе правильных методик. Прежде чем проводить клонирование бизнеса или агрессивный маркетинг, компания должна демонстрировать стабильную прибыль. Она должна проводить политику в области повышения уровня своей прибыли.

Для этого применяется одна из двух стратегий для увеличения объема продаж. В рамках первой из них проводится улучшение процесса продаж. При этом стоимость продукции увеличивается. Бренд и продуманная маркетинговая политика играют важную роль в этом процессе.[3]

Вторая стратегия предполагает снижение себестоимости. При этом пересматривается технологический цикл. Издержки производства снижаются путем внедрения современных методов, материалов, инноваций. С поставщиками сырья заключаются более выгодные договоры. Это позволяет нарастить объем производства, предлагать потребителю более выгодную продукцию.

Масштабирование бизнеса может быть проведено посредством оптимизации процессов управления, производства и т. д. Эта процедура проводится в несколько этапов. Сначала компания должна осуществить аудит актуальной бизнес-структуры.

Далее на основе полученных данных делается вывод о соответствии деятельности компании стратегическим задачам. Если же находятся несоответствия, принимаются решения, разрабатываются комплексы мероприятий по устранению негативных факторов развития организации. При этом выявляются проблемные зоны производства, продаж и логистики.

Создаются новые регламенты работы, вносятся изменения в действующую структуру компании. При этом важно постоянно проводить

мониторинг выполнения поставленных задач для достижения маркетинговых целей.

Крайне важно в ходе расширения своего бизнеса развивать коммуникативные, организационные способности организации, а также ее стратегическое мышление.

Масштабирование бизнеса проводится на определенном этапе деятельности компании. Чтобы подготовить ее к расширению, необходимо работать над повышением имиджа организации. При этом нужно инвестировать средства в сотрудников. От их работы будет зависеть успешность предприятия.

Профессионализм сотрудников может многое сказать о самой компании. Они должны уметь работать в команде, приводя новых клиентов, заключая выгодные сделки. Такой коллектив вызывает интерес покупателей к деятельности организации.

Чтобы создать успешную компанию, которая сможет охватить своим влиянием не только региональные, но и федеральные, зарубежные рынки, нужно мыслить масштабно. Не стоит чрезмерно фокусировать внимание на мелочах. Например, не стоит тратить драгоценное время на установление идеальной дисциплины сотрудников. Проще провести его в переговорах со стратегическими партнерами.

Зная, как провести масштабирование бизнеса, можно создать успешную компанию, которая будет прибыльной и стабильной.

2.2 Инновации в системах масштабирования компаний.

Каждый бизнес должен развиваться. Это позволяет компании занимать лидирующие позиции на рынке. Крупное предприятие становится более устойчивым к воздействию негативных факторов окружающей среды. Для этого проводится масштабирование бизнеса. Существует несколько основных способов развития компании. О них будет рассказано далее.

Проводить процедуру масштабирования можно несколькими способами. Существуют разные подходы к расширению бизнеса. На основе

мирового опыта в этой сфере появились наиболее распространенные механизмы развития компаний разных отраслей. При этом крайне не рекомендуется принимать решения на основе своих личных убеждений и понятий. Бизнес не любит неоправданного риска. Только правильные действия позволяют удерживать организации лидерские позиции в отрасли.

Компания дает стабильную прибыль, когда она быстро реагирует на меняющиеся условия окружения. При этом крупные организации могут легко избежать негативных последствий влияния неблагоприятных факторов окружающей среды. Поэтому стартап нужно грамотно масштабировать.

Одним из способов масштабирования компании является клонирование. При этом представленная организация работает в области фрайчазинга. Клонирование бизнеса также может проводиться путем лицензирования. При проведении франшизы другим компаниям предоставляется право работать под существующим брендом. Лицензия же дает право иной организации получить в свое распоряжение готовую модель бизнеса. При этом можно модернизировать такую модель бизнеса по своему усмотрению.

Франчайзинговая модель требует, чтобы бизнес был готов к проведению последующего расширения. Для этого должно быть открыто достаточное количество собственных отделений. Это демонстрирует сторонним компаниям состоятельность существующей модели организации. Франчайзер при этом не гарантирует франчайзи доходность бизнес-концепции. [4]

Франшиза позволяет создать широкую региональную сеть при минимальном уровне начальных инвестиций. При этом с поставщиками заключают договора на оптимальных условиях. Этот подход к расширению бизнеса привлекает новые идеи франчайзи.

Многолетняя практика применения франчайзинга в зарубежных странах доказала его стабильность и эффективность и как метода расширения бизнеса, и как способа конкурентной борьбы, и как стратегии

коммерциализации интеллектуальной собственности. Сегодня большинство франчайзинговых систем в России создаются в таких отраслях, как розничная торговля (46% от общего числа франшизных предприятий) предприятия питания (22%), сфера бытового обслуживания (10%),[1] в то время как франчайзинг мог бы успешно применяться и в инновационной сфере.

Если объединить определения различных международных ассоциаций франчайзинга, то его можно охарактеризовать как продолжительное сотрудничество между независимыми предпринимателями, в рамках которого франчайзер (компания-владелец известного бренда, проверенных технологии производства, а также коммерческих и технологических ноу-хау) предоставляет франчайзи (компания, приобретающей франшизу) исключительное право на ведение бизнеса с использованием средств индивидуализации франчайзера, который также обязан обеспечить консультативную помощь, позволяющую франчайзи организовать свой бизнес в соответствии со стандартами, которым он обязан строго следовать. В России аналогом франчайзинга выступает договор коммерческой концессии (гл. 54ГК РФ), который не в полной мере соответствует общепринятым в мировой практике стандартам.[7]

Анализируя практику развития крупных зарубежных и российских предприятий, можно сделать вывод, что управление большинством компаний сетевого бизнеса осуществляется в рамках трех основных стратегии:

- развитие корпоративной сети;
- партнерские или клиентские отношения;
- франчайзинг — одна из наиболее перспективных форм сетевого бизнеса.

На современном этапе развития экономики в условиях мирового финансово-экономического кризиса и выхода из него крупные компании сталкиваются с рядом проблем при развитии сети [2]:

- во-первых, это отсутствие возможности органического роста (т.е. развития за счет собственных средств);
- во-вторых, проблемы с получением кредитов.

Наличие данных проблем заставило многие компании у которых есть сеть филиалов проявить интерес к привлечению инвестиций независимых юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, т.е. перейти к третьей стратегии развития — франчайзингу — как к одному из способов привлечения подобных инвестиций.

Система франчайзинга прочно зарекомендовала себя как один из самых надежных механизмов, позволяющих быстро развить свой бизнес. По статистике, среди независимых компаний только 15 % остаются на рынке за первые пять лет, тогда как среди франчайзинговых малых предприятий успешно развиваются каждые 7 из 8 компаний [3].

Франчайзинг используется в самых различных видах бизнеса. Можно выделить следующие области применения франчайзинга:

- Предприятия питания (быстрое питание, специальная кухня, передвижные точки);
- Розничная торговля (продукты, детские товары, аптеки и т. п.);
- Автотранспортные предприятия (авто-диагностика, аренда автомобилей, АЗС, услуги по перевозкам);
- Бытовое обслуживание (прачечные, хим-чистки, салоны красоты, фотоуслуги, ремонт бытовой техники);
- Обслуживание бизнеса (бухгалтерский учет и аудит, трудоустройство, копировальные услуги, агентства недвижимости, охранные услуги);
- Развлечения, путешествия, спорт (гостиницы, спортклубы, туристические агентства);

- Учебные центры.

Широкое распространение франчайзинга в мире обусловлено обоюдной выгодой системы франчайзинга для обоих участников франчайзинговых отношений. С одной стороны, франчайзинг позволяет крупной компании- франчайзеру расширить рынок сбыта услуг без дополнительных инвестиций. С другой стороны, малым компаниям- франчайзи франчайзинг позволяет повысить свою конкурентоспособность на рынке услуг, используя репутацию крупной компании, ее эффективные технологии предоставления услуг, интеллектуальную собственность и др., при сохранении определенной юридической самостоятельности.

2.3 Наиболее эффективные методы масштабирования для компаний, занимающихся детскими развлекательно-образовательными проектами, таких как ООО «Мир детства»

В детских развлекательно-образовательных услугах есть некоторые нюансы, на которые обязательно следует обратить внимание при выборе стратегии масштабирования:

1. Это крупный бизнес, поэтому необходимо продвигать его по-крупному – радио, телевидение, реклама на щитах. Создание качественного сайта и его продвижение. Аккаунты в соцсетях обязательны, так как отсюда удобно сообщать клиентам об акциях и новинках. Поэтому говоря о масштабируемости нужно четко определить границы местных филиалов и региональные информационные подразделения. Будет ли страница в соцсетях привязана конкретно к одному городу, либо общая на все филиалы, но если информация об акциях и новинках будет единая, значит необходимо координировать действия всех филиалов одновременно.

2. Помещение под центр должно быть большим, безопасным, иметь запоминающийся интерьер. Для разных возрастных групп помещение делится на зоны. Малышам нужны батуты, горки, сухие бассейны, зоны для рисования. Детям постарше – игровые автоматы, танцевальные и

видеосимуляторы, футбольные и хоккейные столы. Оборудование должно ежедневно проверяться и приводиться в порядок. Обязателен санузел для посетителей и персонала. Все эти критерии делают поиск нужного помещения очень трудоемкими, так как не все торгово-развлекательные центры готовы дать большие площади такого рода компаниям. Как правило арендная плата таких площадей из-за объема снижается, что становится не выгодно ТРЦ, но если следовать правилам ТРЦ и платить полную аренду, то успешный, прибыльный проект может стать убыточным и погибающим.

3. Необходимо нанять персонал: администратора-кассира, операторов на крупные аттракционы и свободные зоны, аниматоров, уборщицу. Если в центре предусмотрена зона питания, нужен дополнительный кассир-продавец. Ремонт оборудования обычно занимаются специалисты компании, которая его продает, поэтому в собственном технике нет особой необходимости. То есть на каждый центр необходим очень большой объем персонала, который постоянно нужно нанимать, увольнять и контролировать. Конечно из данной ситуации есть очень простой выход – это четко отлаженная иерархическая система, при которой все будет работать как часы. Но опять же это крайне трудоемкий процесс.

Таким образом можно прийти к выводу, что стратегию открытия своих новых филиалов лучше избежать, так как это крайне трудоемкий процесс, который скорее всего приведет успешный бизнес к краху.

Но исходя из проведенного анализа можно сделать вывод, что наиболее успешной стратегией масштабирования будет франшиза и лицензирование, так как компания фактически продает свою бизнес модель, которая уже принесла свои плоды, но при этом компания не занимается вложением большого капитала (порядка 30 млн. на один детский городок), поисками каналов продвижения, поиском помещения и постоянным контролем персонала.

Преимущества ООО «Мир детства» относительно проекта «Small city»:

- Готовые планы детского городка;
- готовые планы детских зданий;
- собственная рабочая сила;
- отлаженные бизнес процессы;
- договор с поставщиками нужного оборудования;
- методика обучения и работы с персоналом.

Так как компания ООО «Мир детства» имеет столько преимуществ, самым прибыльным предложением для них, будет строительство городка «под ключ», где клиенту за его деньги дается полностью работоспособный бизнес с выстроенными бизнес процессами, таким образом франчайзи необходимо подобрать помещение под требуемые критерии и вложить нужный капитал.

В целом по главе можно сделать вывод, что из всех методов масштабирования больше всего подходит франчайзинговая деятельность. Это позволит компании масштабироваться, но при этом избегать больших капиталовложений. Конечно при создании франшизы, будут сопутствующие дополнительные расходы: call-центр, отдел по работе с франчайзи, выезды персонала на объекты в другие регионы, а так же личное посещение франшизы. Так как необходим полноценный контроль франчайзи, чтобы это отрицательно не сказалось на всей компании в целом.

3. Разработка алгоритма системы масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов.

3.1 Масштабирование бизнеса по франчайзинговой модели.

По классической теории менеджмента, управление любым объектом, в том числе и системе франчайзингового бизнес планирования, принципиально осуществляется в соответствии с циклом управления, этапы которого показаны на рис.1 .



Рис. 1. Цикл управления.

На первом этапе управленческого цикла ставятся цели организации, планируется их достижение, потом планы выполняются через исполнительную систему.

Далее исполнение планов контролируется через различные учетные системы, а данные учета, в свою очередь, подвергаются анализу на предмет точности выполнения искомых планов по достижению целей.

На стадии анализа выявляются возможные отклонения и их величина, определяются причины возникновения данных отклонений, и в соответствии с ними формируется управленческое воздействие, направленное на восстановление движения к поставленным целям. Далее следует корректировка планов, а в каких-то случаях и самих целей.

Таким образом, функционирование каждой организации всегда проходит в рамках управленческого цикла. И оптимальность цикла управления для организации, напрямую зависит от составляющих его элементов и эффективности их взаимодействия.

Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования организации является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой. После проведения анализа стратегического состояния организации и необходимой корректировки ее миссии, можно перейти к анализу стратегических альтернатив и выбору стратегии.

Прежде всего нужно осознать, что франшиза – это товар, а франчайзинг – это отдельное направление деятельности компании. Если компания начинает продавать франшизу, то у нее, кроме основного бизнеса, появляется еще один. С этого момента она, кроме своего непосредственного проекта, продает свою бизнес-модель и, следовательно, должна стать профессионалом в этой области. А для того чтобы продать франшизу, ее нужно облечь в удобную для потребителя форму, которой и является франшизный пакет.

Поскольку франчайзинг появился у нас сравнительно недавно, он пока не имеет столь подробного и жесткого законодательного регламентирования. Любая компания может назвать себя франчайзером, законом это не запрещено. В нашей стране не существует требований к организациям, которые позиционируют себя как владельцы франшизы. При этом компания может быть обычным поставщиком, но разместить о себе информацию в рекламных СМИ как о лице, способном на создание франшизы и готовом к такому виду партнерства.

Проанализировав деловую практику в нашей стране, можно выделить два основных требования, предъявляемых к организации, объявляющей себя франчайзером:

- первое – это минимум одна успешно действующая собственная точка. Причем она может работать менее года. Хотя только по итогам финансового года можно по-настоящему оценить плоды ее деятельности. Но важнее всего – успешность данного бизнеса;

- второе – это регистрация прав на товарный знак или знак обслуживания. Если у компании нет зарегистрированного бренда, то не может быть никакой речи о создании франшизы.

Далее нужно определиться с условиями создания франшизы. Вот те моменты, которые нужно обдумать:

- размер роялти или паушального взноса;
- срок действия договора франчайзинга;
- охват территории для каждого франчайзи, географическое расположение;
- способ обучения;
- должен ли франчайзи покупать оборудование и продукцию франчайзера;
- чистая стоимость франшизы;
- способ представления франшизы на рынке;
- сколько точек может развивать один франчайзи.

Дело в том, что принятие решения по каждому пункту имеет колоссальное значение для успеха бизнеса. Важно все взвесить и просчитать возможную прибыль по каждому из предлагаемых вариантов. Так, если назначить 4 % роялти вместо 5 %, то в тот момент, когда будет продано 100 франшиз, каждая из которых будет приносить \$500 000 в год, упущенная выгода не будет казаться такой уж мелкой и несущественной.

Так же понадобятся настоящие «продажники», для того чтобы направить их на работу с франчайзи. Первоначально необходимо отшлифовать сделку до самого оптимального варианта. Занятости их вполне хватит на полный рабочий день. Далее потребуется помощь юристов для сопровождения франчайзи. Таких, которые смогут обучать их и отвечать на возникающие вопросы, а также решать проблемы по мере их возникновения.

Далее следует найти покупателя, которого заинтересует бизнес. Сделать это без помощи торгового представителя достаточно сложно, но для начала таким представителем может быть заместитель директора.

Есть несколько способов для поиска франчайзи:

1. распространение информации о франшизе в сети интернет;
2. посещение тематических ярмарок, на которых можно заявить о себе как о франчайзере, прорекламировать свой бизнес в качестве успешного и многообещающего для желающих купить франшизу;
3. заключение договора с независимой фирмой, которая оказывает услуги по поиску инвесторов. Франчайзинговые агентства за определенную плату проведут исследования рынка и помогут вам развить свой бизнес.

Для компании ООО «Мир детства», самым оптимальным на начальном этапе разработки франшизы будет первый вариант. Распространение информации о франшизе в сети интернет. Так как для посещения тематических ярмарок необходим выезд в другие города, а для этого лучше нанять представителя. А для заключения договора с независимыми фирмами потребуется множество дополнительных трат. Именно поэтому самым простым и быстрым вариантом, чтобы прощупать привлекательность франшизы с минимальными затратами будет первый вариант.

Создание франшизы имеет немало рисков для покупателя. Продающие специалисты компании должны уметь так преподнести свой бизнес и раскрыть все преимущества сотрудничества, чтобы у потенциального покупателя не осталось никаких вопросов. Это ни в коем случае не должно напоминать такую форму предложения: «Мне нужны ваши деньги, поэтому вы должны бросить свою работу, подвергнуть себя высокому риску ради бизнеса, о котором вы не имеете никаких представлений, при этой действуя по моим правилам». Доверие играет здесь важную роль.

Если получится найти франчайзи значит, удалось установить франчайзинговые отношения, то необходимо поддерживать франчайзи, а это во многом предполагает обучение: созданный компанией материал

изначально должен подготовить покупателя ко всем тонкостям бизнеса. Правила, изложенные в нем, призваны защищать бизнес от ошибок и выполнять функцию контроля. Но, если франчайзи все равно не справляется, существуют методы онлайн-обучения.

По своей сути, франчайзер должен проводить обучение непрерывно. Например, если в детском городе профессий в течение года меняется огромное количество сотрудников, то если не проводить с ними постоянного обучения не получится достичь полного соответствия бренду.

Именно на плечах франчайзера лежит обязанность проведения рекламных кампаний. Необходимо привлекать клиентов и стимулировать продажи, выпуская листовки, печатая логотипы на грузоперевозочном транспорте, давать рекламу на радио и в печатных СМИ, выпускать фирменную униформу и так далее.

Иногда компания создает перечень условий, которые кажутся франчайзи невыполнимыми. И специалисты предупреждают, что пока вы не достигли уровня корпорации Макдональдс, выставлять настолько высокие требования к партнерам нецелесообразно. Желаящие, может, и найдутся, но не станут строго их выполнять.

Данные структуры стандартов понадобятся для создания франшизы. Этот пример можно использовать в качестве основы для разработки собственной структуры. В данном случае структура содержит четыре раздела:

- брендбук (официальный документ компании, содержащий концепцию бренда, созданный прежде всего для руководителей и маркетологов с целью развития организации и построения отношений с клиентами);
- стандарты помещения;
- стандарты работы персонала;
- стандарты выполнения работ (услуг).

3.2 Разработка алгоритма франшизы детских развлекательно-обучающих проектов

Для создания шаблона франшизы нам понадобится выделить ключевые особенности компании, а так же её деятельности. Для того, чтобы заинтересовать франчайза, нужно описание основных характеристик услуг, конкурентных преимуществ и ассортимент услуг, оказываемых предприятием.

Для начала необходимо разработать и создать брэндбук. Брэндбук (англ. brand book) — официальный документ компании, в котором описывается концепция бренда, атрибуты бренда, целевая аудитория, позиционирование компании и другие данные, которыми руководствуется отдел маркетинга и руководители бизнеса для построения коммуникации с потребителями и развития компании в целом. Кроме этого, брэндбук содержит полное руководство по фирменному стилю, которое включает в себя подробное описание использования каждого фирменного элемента на различных носителях, как рекламных, так и корпоративных. Брэндбук — это описание основных элементов идентичности и атрибутов бренда (суть, позиция, миссия, философия, ценности, индивидуальность). Задачей этого документа является систематизация всех идеологических элементов бренда, создание комплексной сформированной картины бренда, а также подробных рекомендаций по его использованию с целью формирования целостного восприятия бренда потребителями.

В идеале брэндбук, как и гайдлайн, должен разрабатываться опытным графическим дизайнером или маркетинговым агентством. Бывает, что у компании уже есть логотип, хотя нет брэндбука. Лучшим решением было бы сделать наоборот, но если так случилось, пути назад практически нет. Ведь логотип — это лицо компании, и его радикальная смена может повредить продажам. Лучше нанять дизайнера (предпочтительно того же самого, кто создал логотип компании), чтобы разработать брэндбук.

В брэндбуке должна отражаться следующая информация:

- История марки;
- Позиционирование марки;
- Целевая аудитория;
- Изображение: эскиз логотипа в цветном, черно-белом, монохромном и инверсном исполнении, с номерами цветов по Pantone, масштабная сетка логотипа, варианты расположения логотипа на документе; размеры логотипа при выполнении на различных форматах носителей; недопустимые вариации логотипа; фирменная палитра цветов (контрастирующие и поддерживающие цвета);
- Фирменный бланк документации А4;
- Оформление конверта евростандарт;
- Корпоративный шрифт;
- Бланк чека;
- Бейдж для персонала;
- Визитная карточка предприятия;
- Папки и обложки;
- Фирменная униформа;
- Этикетки;
- Рекламные образцы продукции;
- Упаковка.

На изображении ниже представлен пример брэндбука (рис. 2).



Рис. 2. Пример брендбука.

Следующим критерием для продажи франшизы непременно станет требование к помещению. Так как от этого в принципе напрямую зависит успешность и прибыльность франшизы.

Из требований к помещению можно выделить следующие ключевые факторы:

- Описания возможных форматов предприятия;
- Описание помещений, необходимых для их функционирования;
- Технические требования к помещениям;
- Выбор месторасположения, правила поиска помещений в условиях заданной территории, расположение помещения относительно клиентских потоков, конкуренты и прочие факторы оценки маркетинговой оценки помещения;
- Требования к внешнему оформлению предприятия, в том числе: вывеска организации, отдельно расположенные внешние коммуникации, применимые материалы;

- Организация помещения, дизайн интерьера, отделка (типовая планировка, описание отдельных зон, требования к освещению, правила оформления отдельных зон);
- Оборудование для оснащения предприятия (марки, технические требования, требования к поставщикам);
- Информационная система и другие автоматизированные технические системы.

Основой современного малого бизнеса является персонал. От уровня подготовки персонала, его дисциплинированности, профессионализма, творческой активности во многом зависит конкурентоспособность предприятия и его продукции, позиция на рынке, перспективы дальнейшего развития и возможности наращивания прибыли. Поэтому в своей франшизе обязательно необходимо отразить требования к персоналу, такие как список и количество кадровых позиций для каждого формата предприятия и Основные квалификационные требования к нанимаемому персоналу.

Немаловажной информацией будет: процедура поиска персонала, процедура набора и увольнения работников, правила трудовой дисциплины, рекомендации по оплате труда и материальному стимулированию персонала, дисциплинарные процедуры и методы в отношении работников (наказание и поощрение), обязанности персонала, подробные должностные инструкции для каждого сотрудника. Это очень мелкие пункты, но очень важные для успеха франшизы.

Следующим пунктом затрагивающим деятельность персонала является обучение. Персонал франшизы постоянно нужно обучать, так как каждый новый регион обладает своим менталитетом, поэтому обучение нужно корректировать в зависимости от местоположения франшизы.

Ну и в завершении отчетность франшизы. Отчетность франшизы это гарант своевременных платежей и обязанностей франчайза. В этом пункте должно быть описано: платежи франчайзеру (описание процедуры расчета платежей), отчетность которую необходимо передавать франчайзеру (формы,

сроки, периодичность), рекомендации по выбору формы бухгалтерской отчетности и составу первичных документов.

Главная цель, ради которой нужно упаковать бизнес во франшизу – это расширение действующих предприятий и увеличение текущих доходов и достичь эту цель реально, если получится передать франчайзу весь опыт ведения бизнеса, а он сможет грамотно руководить действующим предприятием. Осуществить это возможно лишь при максимальном структурировании и грамотном описании всех бизнес-процессов конкретно под франчайза.

Прозрачность, понятность и последовательность изложения процессов в списке стандартов напрямую будет влиять на репутацию франшизы и количество продаж в дальнейшем. Разработанный алгоритм изложен в более понятной форме в приложении Б.

3.3 Анализ потенциала компании к масштабированию.

3.3.1 Общие сведения о проекте, рынок на котором базируется компания

Small City – детский город профессий, идея этого проекта предоставить каждому ребенку возможность проявить себя с разных сторон, получить представление о различных профессиях, почувствовать себя взрослым и самостоятельным членом общества: выбрать себе сферу деятельности, заработать деньги и тратить их по своему желанию.

Small city — проект регионального масштаба, т.е. его зоной охвата является не только город, в котором он расположен, но и прилегающие населенные пункты. Small city, будет единственным в городе, в отличие от кинотеатров, боулингов, парков аттракционов, поэтому, это яркая, отличительная черта данного проекта.

Проект Small City реализуется в столице республики Бурятия – городе Улан-удэ. Проект такого типа является первым в данном регионе. Ближайшие конкуренты находятся в Новосибирске и Владивостоке.

Целевой аудиторией данного проекта являются родители детей в возрасте 1,5-14 лет. По данным Росстата по республике Бурятия население в возрасте 0-15 лет составляет 234,1 тыс. человек. Непосредственно в городе Улан-удэ – 93,1 тыс. человек. Что является очень большой аудиторией для данного проекта.

3.3.2 Бизнес-модель проекта

Главной целью создания бизнес-модели является нахождение пути развития компании. Она помогает выявить преимущества и конкурентные отличия предприятия и оценить новые бизнес-процессы. Также бизнес-модель позволяет определить необходимость внесения изменений в уже привычные способы существования компании с целью максимизации прибыли. Кроме того, моделирование способствует выявлению слабых мест фирмы и устранению уязвимостей. Бизнес-модель является хорошим инструментом оценки эффективности производственных процессов и организации менеджмента. Она дает целостное представление о деятельности фирмы и о состоянии внутренней среды, позволяет улучшить протекание всех процессов. Шаблон бизнес модели представлен на рисунке 3.



Рис. 3. Шаблон бизнес модели.

1. В данном проекте ключевыми партнерами будут те организации, которые размещают свой бутик с профессией в детском городке. Например, сбербанк, почта России, радио Европа плюс.

2. Ключевые виды деятельности это непосредственно детский развлекательно-обучающий проект, фуд-корт для детей, сувенирная продукция.

3. Под каналами сбыта можно подразумевать: SMM, контекстная реклама, СМИ, публичные персоны, правительство, офлайн реклама по телевизору, радио и уличной рекламе.

Данные каналы позволят населению узнать о проекте, как в самом начале, так и на протяжении всей деятельности.

4. Ценностное предложение – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю. В большинстве регионов такого рода проекты будут первыми, что несомненно огромный плюс. Так же этот проект является социально-образовательным проектом, что положительно сказывается на социуме в целом.

5. Взаимоотношения с клиентами: персонал, обученный для работы с детьми, акции, информативность предложения.

6. Ключевыми могут быть следующие ресурсы: большое помещение в торговом центре, отстроенный и оснащённый детский городок, персонал.

7. Потребительские сегменты – одна или несколько групп клиентов, охватываемая бизнес-моделью. В бизнесе ООО «Мир детства» потребительским сегментом будут дети от 1,5 до 14 лет, а так же их родители.

8. Структура издержек. По этому признаку бизнес-модели можно разделить на два класса: постоянные и переменные.

К постоянным будет относиться расход на маркетинг, заработные платы, аренду помещения, расходные материалы (одежда для игровых комнат и прочие ролевые предметы). А к переменным относятся различного рода мероприятия и одноразовые акции.

9. Потоки поступления дохода. Основным источником дохода будут билеты, которые позволяют ребенку и взрослому войти в детский город профессий, но помимо этого компания располагает на своей территории детское кафе и магазин сувенирной продукции.

Девять структурных блоков формируют бизнес-модель проекта отображена в приложении В.

3.3.3 Анализ рынка

Сегодня молодые родители все больше внимания уделяют развитию своих детей. Подход детских садов их если и устраивает, то только частично. Поэтому многие родители пытаются найти какую-то альтернативу, получить дополнительные возможности извне. Кто-то прибегает к использованию нянечек и репетиторов. Но оба эти способа очень дороги.

К тому же, для детей в любом возрасте очень важно общаться со своими сверстниками. Это дает возможность пройти процесс социализации. Ребенок в коллективе начинает ассоциировать себя с обществом, искать для себя в нем подходящее место. Именно поэтому очень важно давать своему ребенку возможность общаться. [14]

Сегодня эта проблема стоит как никогда остро. Ведь современные дети так любят навороченные гаджеты, игрушки. Многие из них забывают о том, как же приятно играть со своими сверстниками в песочнице.

Это первый аргумент в пользу развивающего центра, но далеко не единственный.

Кроме того, в таком центре ребенок может развиваться сразу в нескольких направлениях. Например, заниматься рисованием, лепкой, вокалом, развитием мелкой моторики и прочего. То есть родители, отводя своего ребенка в такое учреждение, будут знать, какие способности развиваются. Причем и выбирать их взрослые смогут самостоятельно, исходя из особенностей и желаний своих детей.

Согласно статистике, наиболее часто услугами развивающих центров пользуются дети в возрасте от 6 месяцев до 5 лет.

Американские ученые, изучая российский рынок развивающих центров, выяснили, что даже в период кризиса эта отрасль будет расти.

Сегодня в России насчитывается более 2 тысяч частных детских клубов и мини-садилов. Ежегодно фиксируется рост их числа. И это при том, что государство все больше внимания уделяет открытию новых детских садов. Все это, потому что подобные развивающие центры не являются заместителями детских садов, а наоборот, дополняют их.

Сегодня в данной сфере работают 3 типа игроков:

- Крупные франчайзинговые сети, которые имеют большое количество точек, а, следовательно, и широкую известность.
- Сети среднего размера. Таким игрокам принадлежит 5-10 небольших клубов, находящихся в одном регионе, как правило. Они тоже пользуются положительной репутацией и спросом в конкретной местности.
- Мелкие локальные игроки, которые имеют 1-2 объекта. Им тяжелее всех остальных конкурировать на рынке.

Данный вид бизнеса не является высокомаржинальным. Все дело в том, что он очень зависим от трех факторов:

- стоимости аренды;
- заработной платы работников;
- стоимости предоставляемых услуг.

Сегменты потребителей.

При анализе рынка компанией были выделены сегменты целевой аудитории:

- Родители детей;
- Бабушки и дедушки внуков;
- Учителя, которым необходимо вести внеклассную работу;
- Школы;
- Детские сады;

- Организации, которые в качестве бонусов предоставляют сотрудникам сертификаты в заведения.

С целью произвести первичный отсев, сконцентрироваться на конкретном сегменте рынка и усовершенствовать продукт согласно потребностям целевой аудитории, были сформированы следующие критерии:

1. Сложность привлечения данной категории
2. Необходимость доработки проекта для данной категории
3. Наличие навыков работы с данным сегментом потребителей.

Данные критерии были признаны существенными, и на их основе был произведён отбор. Происходила оценка альтернатив по вышеперечисленным критериям с выставлением баллов от 1 до 10 по следующей логике:

- 1) Критерий 1: 1-нужны дополнительных действий, 10-не нужны дополнительные действия.
- 2) Критерий 2: 1-нужна доработка, 10-не нужна доработка.
- 3) Критерий 3: 1-навыков нет, 10 – навыки есть.

Данная таблица [приложение Г] разработана исходя из практики общения со всеми сегментами потребителей.

В первую очередь это родители, так как они заинтересованы в личностном и творческом развитии своих детей, а так же у многих родителей при посещении торгового центра появляется потребность оставить своих детей, чтобы спокойно совершать покупки.

Вторым сегментом, который заинтересован в данном предложении оказались организации. Но, в отличии от родителей, потребность данного сегмента является сезонной, так как обычно организации хотят устраивать своего рода корпоративы для своих сотрудников у которых есть дети. Особый пик приходится на новый год и новогодние праздники.

И третьим сегментом можно выделить школы и учителей, так как это практически напрямую связано с профилем их деятельности.

Исходя из данного анализа сегментов, компании в первое время должна ориентироваться на родителей и школы.

Чтобы привлечь родителей необходимо дать огласку проекта, вложиться в рекламу и найти свои источники привлечения клиентов.

Со школами немного сложнее. Если первый сегмент посещает городок путем естественного потока, то со школами необходимо провести работу. Во-первых, нужно наладить контакт с министерством образования. И предложить им выступить в качестве партнеров. Взамен министерство получает образовательный проект, который открыли при поддержке данных органов власти, а компания за это будет упоминаться в новостях и рассылках школам от министерства образования.

Мотивы сегментов.

Взрослые люди обычно посещают торговые центры для различных покупок. Мотив родителей – оставить детей под присмотром, пока они будут делать покупки.

Мотив бабушек и дедушек – проявить любовь к внукам и выполнить их капризы.

Мотивы учителей – выполнить план по внеклассным мероприятиям, сблизить своих учеников.

Мотивы школ и детских садов – повысить привлекательность школы, за счет внеклассных обучающих мероприятий.

Вывод: На основе данной таблицы отбора сегментов по критериям можно сделать вывод, что на начальной стадии необходимо делать упор на родителей детей и бабушек с дедушками. Поэтому при анализе рынка того или иного региона необходимо в первую очередь обращать внимание на демографическую ситуацию.

3.3.4 Анализ внутренней и внешней среды проекта

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Для анализа внешней среды можно использовать PEST-анализ [приложение Д].

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании, выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 – только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Вероятность колебаний оценивается по пяти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность. После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним. Следующим шагом уже можно рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу

влияния этого фактора на деятельность компании. Чем выше реальная значимость фактора, то есть в нашем случае столбец «Оценка с поправкой на вес», тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Вывод: После проведенного PEST-анализа можно сделать несколько выводов по каждому фактору.

В политических факторах самое большое влияние может оказать давление конкурентов через правительство, это очень существенный критерий, потому что с каждым новым городом появляется новое местное управление, которое компания не в силах знать. Это может оказать существенные убытки компании, вплоть до закрытия. Чтобы обезопаситься необходимо найти своих людей в правительстве, что будет достаточно проблематично в чужих регионах.

Основные экономические факторы, которые могут сказаться на бизнесе – это снижение дохода населения и возможность повышения арендной платы. За счет первого фактора упадет общая выручка, а за счет второго упадет чистая прибыль. Снижение доходности населения можно решить акциями или уменьшением цены, а повышение аренды необходимо сразу обговорить с собственником и заключить договор.

В социально-культурных факторах особое влияние имеет менталитет бурят. Так как проект реализуется в столице Республики Бурятия. Поэтому предугадать спрос очень тяжело.

Самым значимым технологическими факторами являются методические программы, по которым занимаются дети. Это является большим плюсом, так как в проекте уже отлажены и скорректированы все методики работы с детьми.

С целью проведения анализа сильных и слабых сторон проекта, а также возможностей и угроз воспользуемся инструментом SWOT-анализа [приложение Е].

Вывод: Проект имеет множество угроз, но в общей концепции его ожидает успешный выход на рынок в любом регионе при франчайзинговой деятельности.

3.3.5 Анализ рисков проекта

Для того чтобы оценить потенциальные риски и возможности для развития нашего проекта, был проведён SWOT-анализ. На его основе нами были выдвинуты предложения по стратегии поведения на рынке.

В процессе работы над проектом были выявлены следующие риски:

Плохой выбор местоположения.

Этот фактор может привести к низкой посещаемости, а, следовательно, к низкой доходности или даже убыткам. Необходимо выбрать аренду в торговых центрах, что благоприятно сказывается на посещаемости, так как торговые центры обладают естественным потоком людей, которые идут в какой-то конкретный магазин.

Такой вариант является ключевым требованием в федеральных сетях таких проектов.

Возможные изменения в законодательстве.

Это может принести немало забот, в том числе парализовать на неопределенный срок работу городка. Избежать риска довольно сложно, хотя вероятность его наступления сегодня не так высока. Но можно подумать о развитии направлений, которые подлежат лицензированию.

Ответственность за здоровье детей.

Никакие несчастные случаи тут неприемлемы. Поэтому, необходимыми мерами предосторожности будет четко разработанный и протестированный инструктаж с персоналом, с родителями и детьми.

Заезд федеральной сети.

Это риск, который приводит к закрытию большинства местных городков профессий. Федеральные сети

Таблица 1 – Качественная оценка рисков

Риск	Категория риска	Причины возникновения	Признаки приближения	Качественная оценка риска
<i>Плохой выбор местоположения.</i>	Маркетинговый	Некачественный анализ свободных для аренды мест	Маленький поток посетителей	Средний
<i>Возможные изменения в законодательстве.</i>	Правовой	Новые законы	Новый закон мешающий деятельности	Существенный
<i>Ответственность за здоровье детей.</i>	Производственный	Неправильный подбор персонала, неправильный инструктаж	Отказ клиентов, плохие отзывы	Средний
<i>Заезд федеральной сети</i>	Отраслевой	Заезд Ф.С.	Строительство/разработка проекта	Существенный

Таблица 2 – Количественная оценка рисков

Риск	Качественная оценка		
	Вероятность	Влияние	Итоговая оценка
<i>Плохой выбор местоположения.</i>	30%	3	9

<i>Возможные изменения в законодательстве.</i>	40%	3	12
<i>Ответственность за здоровье детей.</i>	40%	6	24
<i>Заезд федеральной сети</i>	30%	9	27

Из-за того, что проанализированы не все риски, не получилось классического вида квадрата распределения рисков. Но даже краткий анализ дает представление о том, что есть риски, на которые следует обратить внимание в первую очередь, так называемые красные риски. В данном случае это риски ответственности за детей и заезд федеральной сети. Рассмотрим план управления для данных рисков.

Таблица 3 – Разработка плана управления рисками

Риск	План управления рисками		
	Стратегия предотвращения и / реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска
Возможные изменения в законодательстве.	реагирование	Периодическое отслеживание новых законов	Найм хорошего юриста

<p>Ответствен ность за здоровье детей</p>	<p>минимизация</p>	<p>Четко проработанные должностные инструкции, периодические инструктажи для персонала, надзор кураторов за работниками</p>	<p>Переработка должностных инструкций, повторные инструктажи, найм более квалифицированного персонала</p>
<p>Заезд федеральной сети</p>	<p>Минимизирова ние</p>	<p>Быстрый качественный маркетинг, лояльность клиента</p>	<p>Анализ потери клиентов и убытков, на основе этого анализа принимается решение о продолжении деятельности или прекращении</p>

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ6А	Попову Владимиру Владимировичу

Школа	Школа инженерного предпринимательства	Отделение	Иноватика
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	Иноватика в предпринимательской деятельности

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения

1. Объект исследования – разработка стратегии масштабирования детского развлекательно-обучающего проекта «Small City» для малых городов.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Производственная безопасность	<p>1.1. Анализ выявленных вредных факторов при разработке проектируемого решения в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышенный уровень электромагнитных излучений; – повышенная или пониженная влажность воздуха; – повышенная или пониженная температура воздуха; – повышенный уровень шума; – недостаточная освещенность рабочего места; – эмоциональные перегрузки; – умственное перенапряжение; – монотонность труда. <p>1.2. Анализ выявленных опасных факторов проектируемого решения в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – опасность поражения электрическим током.
2. Экологическая безопасность	<ul style="list-style-type: none"> – анализ воздействия объекта на литосферу (отходы, связанные с утилизацией вышедшего из строя ПК, люминесцентных ламп и др.); – разработка решению по обеспечению экологической безопасности.
3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях	<ul style="list-style-type: none"> – Наиболее возможными ЧС при разработке и эксплуатации проектируемого решения является пожар, поражение электрическим током,

	обрушение здания; – наиболее типичной ЧС является пожар;
4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	– специальные правовые нормы трудового законодательства при работе с компьютером и орг. техникой; – требования к организации рабочих мест пользователей.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент, отделение общетехнических дисциплин	Мезенцева Ирина Леонидовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ6А	Попов Владимир Владимирович		

4. Производственная безопасность

Опасные и вредные производственные факторы подразделяются на 4 группы по оказываемому влиянию на человека: физические, химические, биологические и психофизиологические. Так как на состояние программистов химические и биологические факторы не оказывают существенного влияния, то основное внимание будет уделено физическим и психофизиологическим факторам.

Для представления всех вредных и опасных факторов необходимо классифицировать их в соответствии с нормативными документами.

Таблица 4 – Классификация вредных и опасных факторов

Наименование видов работ и параметров производственного процесса	Факторы (ГОСТ 12.0.003-2015 ССБТ)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
1	2	3	4
Работа с компьютером и орг. техникой	<ol style="list-style-type: none">1. Повышенная или пониженная влажность воздуха2. Повышенная (пониженная) температура воздуха3. Повышенный уровень шума4. Повышенный уровень электромагнитных излучений5. Недостаточная освещенность рабочего места6. Эмоциональные перегрузки7. Умственное перенапряжение8. Монотонность труда	<ol style="list-style-type: none">1. Опасность поражения электрическим током	<ol style="list-style-type: none">1. ГОСТ 12.0.003-20152. СанПиН 2.2.4.548-963. ГОСТ 12.1.006-844. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-035. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-036. ГОСТ 12.1.002-8

4.1 Анализ выявленных вредных факторов при разработке и эксплуатации проектируемого решения

Отклонение показателей микроклимата в помещении

Микроклимат производственных (рабочих) помещений – климат внутренней среды этих помещений, который определяется действующими на организм человека сочетаниями температуры, влажности и скорости движения воздуха, а также интенсивности теплового излучения от нагретых поверхностей. Некомфортный микроклимат помещений может вызывать быстрое наступление усталости и ряд болезней – дистрофические изменения миокарда, артериальную гипертензию, гипотензию, астенический синдром и др. Также снижается иммунологическая реактивность организма, что ведет к частым заболеваниям ангиной, бронхитом, миозитом, невралгиями.

Мероприятия по доведению микроклиматических показателей до нормативных значений включаются в комплексные планы предприятий по охране труда. Для создания благоприятных условий работы, соответствующих физиологическим потребностям человеческого организма, санитарные нормы устанавливают оптимальные и допустимые метеорологические условия в рабочей зоне помещения [21] (таблица 5). Выполняемая работа относится к категории легкая (1б).

Таблица 5 – Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах производственных помещений (СанПиН 2.2.4.548-96)

Период года	Температура воздуха, °С		Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с	
	диапазон ниже оптимальных величин	диапазон выше оптимальных величин			для диапазона температур воздуха ниже оптимальных величин, не более	для диапазона температур воздуха выше оптимальных величин, не более
Холодный	19,0 - 20,9	23,1 - 24,0	18,0 - 25,0	15 - 75	0,1	0,2
Теплый	20,0 - 21,9	24,1 - 28,0	19,0 - 29,0	15 - 75	0,1	0,3

В данном случае температура воздуха и температура поверхностей составляют 22⁰С и 23⁰С при относительной влажности 50% в холодный период года; 24⁰С и 25⁰С при относительной влажности воздуха 54% в теплый период года, что соответствует нормам [22].

Недостаточная освещенность рабочей зоны

Освещение – получение, распределение и использование световой энергии для обеспечения благоприятных условий видения предметов и объектов. Оно влияет на настроение и общее самочувствие, определяет эффективность труда. Нерационально организованное освещение может явиться причиной травматизма: плохо освещенные опасные зоны, слепящие источники света и блики от них, резкие тени и пульсации освещенности ухудшают видимость и могут вызвать неадекватное восприятие наблюдаемого объекта.[23]

Естественное освещение обеспечивается за счет оконных проемов, коэффициент искусственного освещения (КОЕ) которых должен быть не менее 1,2% в местах, где имеется снежный покров и не менее 1,5% на остальной территории. Свет из окна должен быть с левой стороны от пользователя.

Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения в соответствии с СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 указаны в таблице 6 [21].

Таблица 6 – Нормируемые показатели естественного, искусственного и совмещенного освещения

Помещения	Рабочая поверхность и плоскость нормирования КЕО и освещенности (Г – горизонтальная, В–вертикальная) и высота плоскости над полом, м	Естественное освещение		Совмещенное освещение		Искусственное освещение				
		КЕО е _н , %		КЕО е _н , %		Освещенность, лк		Показатель дискомфорта, М, не более	Коэффициент пульсации освещенности, К _п , %, не более	
		При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При верхнем или комбинированном освещении	При боковом освещении	При комбинированном освещении				При общем освещении
всего	от общего									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кабинеты, рабочие комнаты, офисы	Г – 0,8	3,0	1,0	1,8	0,6	400	200	300	40	15
Помещения для раб. с дисплеями и видеотерминалами	Г – 0,8 Экран монитора: В – 1,2	3,5 -	1,2 -	2,1 -	0,7 -	500 -	300 -	400 200	15 -	10

Для искусственного освещения помещений с персональными компьютерами следует применять светильники типа ЛПО36. Допускается применять светильники прямого света, преимущественно отраженного света типа ЛПО13, ЛПО5, ЛСО4, ЛПО34, ЛПО31 с люминесцентными лампами типа ЛБ. Допускается применение светильников местного освещения с лампами накаливания. Светильники должны располагаться линиями (прямыми или прерывающимися) так, чтобы при разном положении машин они были параллельно линии зрения пользователя. Защитный угол светильников должен быть не менее 40 градусов.

Чтобы поддерживать освещение в помещении по всем соответствующим нормам, необходимо хотя бы два раза в год стекла и светильники, а так же по мере необходимости заменять перегоревшие лампы.

В утреннее и вечернее время вводится общее искусственное освещение. Основными источниками искусственного освещения являются лампы белого и дневного света ЛБ-20 и ЛД-20.

Повышенный уровень шума на рабочем месте

Шум – это совокупность различных звуков, возникающих в процессе производства и неблагоприятно воздействующих на организм [23].

Шум может привести к нарушениям слуха (в случае постоянного нахождения при шуме более 85 децибел), может являться фактором стресса и повысить систолическое кровяное давление.

Дополнительно, он может способствовать несчастным случаям, маскируя предупреждающие сигналы и мешая сконцентрироваться.

Для рассматриваемого помещения основными источниками шума являются персональные компьютеры, кондиционер и вытяжные вентиляторы на окнах. Нормативным документом, регламентирующим уровни шума для различных категорий рабочих мест служебных помещений, является ГОСТ 12.1.003-83 «ССБТ. Шум. Общие требования безопасности». [24]

Помещения, в которых для работы используются ПК не должны граничить с помещениями, в которых уровни шума превышают нормируемые значения.

В помещениях, оборудованных ПК, которые являются основным источником шума при выполнении данных видов работ, уровень шума на рабочем месте не должен превышать 50 дБА. [24]

Превышение уровней электромагнитных и ионизирующих излучений

При работе с персональным компьютером (ПК) человек подвергает воздействию ряда вредных факторов: электромагнитного и электростатического полей. Электромагнитное излучение обладает способностью накапливаться в организме, в этом его наибольшая опасность для здоровья. Такие накопления постепенно ухудшают состояние здоровья, понижается:

- иммунитет,
- стрессоустойчивость,
- сексуальная активность,
- выносливость,
- работоспособность.

Электромагнитное излучение, создаваемое персональным компьютером, имеет сложный спектральный состав в диапазоне частот от 0 Гц до 1000 МГц, а также электрическую (Е) и магнитную (Н) составляющие [23].

Основным источником электромагнитных излучений от мониторов ПЭВМ (ПК) является трансформатор высокой частоты строчной развертки. На сегодняшний день ЭЛТ-мониторы практически повсюду заменены на ЖК-мониторы, электромагнитное излучение от которых в разы меньше, чем от ЭЛТ-мониторов.

В соответствии с ГОСТ 12.1.002-8 [25] нормы допустимых уровней напряженности электрических полей зависят от времени пребывания

человека в контролируемой зоне. Время допустимого пребывания в рабочей зоне в часах составляет $T=50/E-2$. Работа в условиях облучения электрическим полем с напряженностью 20–25 кВ/м продолжается не более 10 минут. При напряженности не выше 5 кВ/м присутствие людей в рабочей зоне разрешается в течение 8 часов.

Безопасные уровни излучений также регламентируются нормами Госкомсанэпиднадзора «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы» (СанПиН 2.2.4.1340-03). [21]

В таблице ниже представлены предельно-допустимые уровни напряженности на рабочих местах и допустимые уровни электромагнитных полей [25].

Таблица 7 – Предельно-допустимые уровни напряженности на рабочих местах и допустимые уровни электромагнитных полей

Наименование параметра	
Напряженность электромагнитного поля на расстоянии 50 см вокруг дисплея до электрической составляющей, В/м, не более: в диапазоне частот 5 Гц – 2 кГц в диапазоне частот 2 – 400 кГц	25 2,5
Плотность магнитного потока на расстоянии 50 см вокруг дисплея, нТл, не более: в диапазоне частот 5 Гц – 2 кГц в диапазоне частот 2 – 400 кГц	250 25
Поверхностный электростатический потенциал, В, не более	500

Мероприятия по снижению излучений включают:

- сертификацию ПЭВМ рабочих мест;
- применение экранов и фильтров;
- организационно-технические мероприятия;
- применение средств индивидуальной защиты путем экранирования пользователя ПЭВМ целиком или отдельных зон его тела;
- использование и применение профилактических напитков;
- использование иных технических средств защиты от патогенных излучений (использование экранов с установкой их на излучатель или рабочее место (жилое помещение); устранение или ограничение накопления статического электричества).

Нервно-психические перегрузки

Нервно-психические перегрузки - совокупность таких сдвигов в психофизиологическом состоянии организма человека, которые развиваются после совершения работы и приводят к временному снижению эффективности труда. Состояние утомления (усталость) характеризуется определенными объективными показателями и субъективными ощущениями.

Нервно-психические перегрузки подразделяются на следующие:

- умственное перенапряжение;
- перенапряжение анализаторов;
- монотонность труда;
- эмоциональные перегрузки.

При первых симптомах психического перенапряжения необходимо:

- Дать нервной системе расслабиться;
- Рационально чередовать периоды отдыха и работы;
- Стараться поддерживать доброжелательные отношения с коллегами и в семье;
- Начать заниматься спортом;
- В тяжелых случаях обратиться к врачу.

Естественно, что полностью исключить провоцирующие факторы из жизни вряд ли удастся, но можно уменьшить негативное воздействие, давая нервной системе необходимый отдых. Кроме того, очень важно с самого детства укреплять и закаливать ее, так как именно в раннем возрасте закладываются дисфункции ЦНС, которые проявят себя гораздо позже. Специалисты психологи уверены, что умственное перенапряжение в процессе учебы, а также завышенные требования родителей, делают психическое состояние детей более уязвимым и восприимчивым к внешним воздействиям.

Большое значение имеет гигиена сна. В среднем взрослый человек спит 7-8 часов, но с годами этот показатель уменьшается. При нарушении сна рекомендуется нормализовать режим труда и отдыха, особенно в вечерние часы, отказаться от приема кофе, алкоголя, курения. Облегчают засыпание и вечерние прогулки, прием теплых ванн, непрерывное проветривание помещения. Очень важно лечь и встать в одно и то же время.

4.2 Анализ выявленных опасных факторов при разработке проектируемого решения

Электробезопасность

Электробезопасность – система организационных и технических мероприятий и средств, обеспечивающих защиту людей от вредного и опасного для жизни воздействия электрического тока, электрической дуги, электромагнитного поля и статического электричества [26].

Опасное и вредное воздействия на людей электрического тока и электрической дуги проявляются в виде электротравм и профессиональных заболеваний.

Помещение, где расположены персональные вычислительные машины, относится к помещениям без повышенной опасности [27], так как отсутствуют следующие факторы:

- сырость;
- токопроводящая пыль;
- токопроводящие полы;
- высокая температура;
- возможность одновременного прикосновения человека к имеющим соединение с землей металлоконструкциям зданий, технологическим аппаратам и механизмам и металлическим корпусам электрооборудования.

К мероприятиям по предотвращению возможности поражения электрическим током следует отнести [27]:

- при производстве монтажных работ необходимо использовать только исправный инструмент, аттестованный службой КИПиА;

- с целью защиты от поражения электрическим током, возникающим между корпусом приборов и инструментом при пробое сетевого напряжения на корпус, корпуса приборов и инструментов должны быть заземлены;
- при включенном сетевом напряжении работы на задней панели должны быть запрещены;
- все работы по устранению неисправностей должен производить квалифицированный персонал;
- необходимо постоянно следить за исправностью электропроводки.

Перед началом работы следует убедиться в отсутствии свешивающихся со стола или висящих под столом проводов электропитания, в целостности вилки и провода электропитания, в отсутствии видимых повреждений аппаратуры и рабочей мебели, в отсутствии повреждений и наличии заземления приэкранного фильтра.

Токи статического электричества, наведенные в процессе работы компьютера на корпусах монитора, системного блока и клавиатуры, могут приводить к разрядам при прикосновении к этим элементам. Такие разряды опасности для человека не представляют, но могут привести к выходу из строя компьютера. Для снижения величин токов статического электричества используются нейтрализаторы, местное и общее увлажнение воздуха, использование покрытия полов с антистатической пропиткой [23].

4.3 Экологическая безопасность

Охрана окружающей среды сводится к устранению отходов бытового мусора и отходам жизнедеятельности человека. В случае выхода из строя ПК, они списываются и отправляются на специальный склад, который при необходимости принимает меры по утилизации списанной техники и комплектующих [28].

На сегодняшний день одним из самых распространенных источников ртутного загрязнения являются вышедшие из эксплуатации люминесцентные лампы. Каждая такая лампа, кроме стекла и алюминия, содержит около 60 мг ртути. Поэтому отслужившие свой срок люминесцентные лампы, а также

другие приборы, содержащие ртуть, представляют собой опасный источник токсичных веществ.

В целом, утилизация ламп предполагает передачу использованных ламп предприятиям – переработчикам, которые с помощью специального оборудования перерабатывают вредные лампы в безвредное сырье – сорбент, которое в последующем используют в качестве материала для производства, например тротуарной плитки.

Под хранением отходов понимается временное размещение их в специально отведенных для этого местах или объектах до их утилизации. Отработанные люминесцентные лампы, согласно Классификатору отходов ДК 005-96, утвержденному приказом Госстандарта № 89 от 29.02.96 г., относятся к отходам, которые сортируются и собираются отдельно, поэтому утилизация люминесцентных ламп и их хранение должны отвечать определенным требованиям.

4.4 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

В данном случае на объекте (офис) могут возникать чрезвычайные ситуации (ЧС) следующего характера: техногенные.

Наиболее типичной ЧС для помещения, в котором проводится исследование ВКР, является пожар. Данная ЧС может произойти в случае замыкания электропроводки оборудования, обрыву проводов, не соблюдению мер пожаробезопасности и т.д.

Пожарная безопасность – комплекс организационных и технических мероприятий, направленных на обеспечение безопасности людей, на предотвращение пожара, ограничение его распространения, а также на создание условий для успешного тушения пожара.

Рабочее помещение, в котором проводится работа по исследованию ВКР по пожарной и взрывной опасности относят к категории В.

К противопожарным мероприятиям в помещении относят следующие мероприятия:

1) помещение должно быть оборудовано: средствами тушения пожара (огнетушителем); средствами связи; должна быть исправна электрическая проводка осветительных приборов и электрооборудования.

2) каждый сотрудник должен знать место нахождения средств пожаротушения и средств связи; помнить номера телефонов для сообщения о пожаре; уметь пользоваться средствами пожаротушения.

Помещение обеспечено средствами пожаротушения в соответствии с нормами:

1) пенный огнетушитель ОП-10 – 1 шт.

2) углекислотный огнетушитель ОУ-5 – 1 шт.

Помещение и этаж оборудованы следующими средствами оповещения:

- световая индикация в коридорах этажа;
- звуковая индикация в виде громкоговорителя;
- пассивными датчиками задымленности.

Для того чтобы избежать возникновения пожара необходимо проводить профилактические работы:

- периодическая проверка проводки;
- отключение оборудования при покидании рабочего места;
- проведение инструктажа работников о пожаробезопасности.

Чтобы увеличить устойчивость офисного помещения к ЧС необходимо устанавливать системы противопожарной сигнализации, реагирующие на дым и другие продукты горения, установка огнетушителей, обеспечить офис и проинструктировать рабочих о плане эвакуации из офиса, а также назначить ответственных за эти мероприятия. В ходе осмотра офисного помещения были выявлены системы, сигнализирующие о наличие пожара или задымленности помещения и наличие огнетушителей.

В случае возникновения ЧС как пожар, необходимо предпринять меры по эвакуации персонала из офисного помещения в соответствии с планом эвакуации. При отсутствии прямых угроз здоровью и жизни произвести попытку тушения возникшего возгорания огнетушителем. В

случае потери контроля над пожаром, необходимо эвакуироваться вслед за сотрудниками по плану эвакуации и ждать приезда специалистов, пожарников. При возникновении пожара должна сработать система пожаротушения, издав предупредительные сигналы, и передав на пункт пожарной станции сигнал о ЧС, в случае если система не сработала, по каким-либо причинам, необходимо самостоятельно произвести вызов пожарной службы по телефону 101, сообщить место возникновения ЧС и ожидать приезда специалистов.

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Правовые нормы трудового законодательства.

Законодательством РФ запрещен принудительный труд и дискриминация по любым признакам.

Законодательством РФ устанавливаются отношения между работником и организацией, касающиеся по оплате труда, социальных отношений, трудового распорядка, особенности установления труда женщин, детей и людей с ограниченными способностями.

Сотрудники должны проходить обязательное медицинское обследование 1 раза в год.

Специалисты по качеству проводят более 50% рабочего времени с ПЭВМ. В соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 сотрудники должны проходить обязательные (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры.

Работу с ПЭВМ следует ограничить (не более 3-х часов в день) при условии соблюдения гигиенических требований или исключить полностью для беременных женщин.

Каждый ПЭВМ должен иметь санитарно-эпидемиологическое заключение. Санитарно-эпидемиологический надзор за эксплуатацией ПЭВМ регулируется в соответствии с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03.

Организации необходимо осуществлять постоянный контроль за соблюдением санитарных правил при эксплуатации ПЭВМ согласно действующими санитарными правилами и внутренними инструкциями.

Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.

При организации рабочего места необходимо учитывать требования безопасности, промышленной санитарии, эргономики, технической эстетики. Невыполнение этих требований может привести к получению работником производственной травмы или развитию у него профессионального заболевания.

Согласно требованиям безопасности жизнедеятельности при организации работы на ПЭВМ должны выполняться следующие условия:

- рабочее место с персональным компьютером (ПК) должно располагаться по отношению к оконным проемам так, чтобы свет падал сбоку, предпочтительнее слева;
- нужно избегать расположения рабочего места в углах комнаты или лицом к стене (расстояние от ПК до стены должно быть не менее 1 м), экраном и лицом к окну;
- ПК желательно устанавливать так, чтобы, подняв глаза от экрана, можно было увидеть самый удаленный предмет в комнате, так как перевод взгляда на дальнее расстояние – один из самых эффективных способов разгрузки зрительной системы при работе на ПК;
- при наличии нескольких компьютеров расстояние между экраном одного монитора и задней стенкой другого должно быть не менее 2 м, а расстояние между боковыми стенками соседних мониторов – не менее 1,2 м;
- окна в помещениях с ПЭВМ должны быть оборудованы регулируемыми устройствами (жалюзи, занавески, внешние козырьки и т.д.);
- монитор, клавиатура и корпус компьютера должны находиться прямо перед оператором; высота рабочего стола с клавиатурой должна составлять 680 – 800 мм над уровнем пола; а высота экрана (над полом) – 900–1280мм;
- монитор должен находиться от оператора на расстоянии 60 – 70 см на 20 градусов ниже уровня глаз;
- пространство для ног должно быть: высотой не менее 600 мм, шириной не менее 500 мм, глубиной не менее 450 мм. Должна быть предусмотрена подставка для ног работающего шириной не менее 300 мм с регулировкой угла наклона 0-20 градусов;
- рабочее кресло должно иметь мягкое сиденье и спинку, с регулировкой сиденья по высоте, с удобной опорой для поясницы;

- Следовать руководству.
- Положение тела пользователя относительно монитора должно соответствовать направлению просмотра под прямым углом или под углом 75 градусов.

Правильная поза и положение рук оператора являются весьма важными для исключения нарушений в опорно-двигательном аппарате и возникновения синдрома постоянных нагрузок.

Согласно СанПиНу 2.2.2.542-96 при 8-ми часовой рабочей смене на ВДТ и ПЭВМ перерывы в работе должны составлять от 10 до 20 минут каждые два часа работы.

Заключение

В данной работе были выявлены проблемы при масштабировании детских развлекательно-обучающих проектов, которые заключаются в больших затратах на открытие собственных филиалов, сложность руководить своим филиалом удаленно, незнание города и его потребностей. На основе данных проблем была выявлена необходимость в создании алгоритма, по которому компания могла бы масштабировать свой бизнес посредством франшизы, при этом не платить сторонним компаниям за её разработку. После анализа подобных проектов в России и за рубежом, рассмотрения инноваций в области франчайзинга, а так же анализа рассматриваемого проекта был разработан алгоритм создания франшизы для масштабирования детских развлекательн-обучающих проектов в малых городах, при населении 500-600 тыс. человек.

Были поставлены и выполнены задачи анализа и выявления проблем подобных проектов, проведен анализ существующих моделей масштабирования, а так же, на основе данных исследований, разработан алгоритм для масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов на основе франшизы.

Основное содержание франчайзинга заключается в том, что мелкая самостоятельная организация (оператор, франчайзи) функционирует прежде всего за счет долгосрочного договора с крупным предприятием (франчайзером), согласно которому франчайзер предоставляет оператору исключительное право на разработку, производство и сбыт под торговой маркой франчайзера на определенном рынке какого-то конкретного товара, работы, услуги.

По данной работе можно сделать вывод, что для строительства и масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов придется решить основные проблем, которые типичны для всех подобных проектов не только в России, но и в мире, поэтому разработанный алгоритм носит универсальный характер и может быть применен к очень многим объектам.

Самыми основными из выделенных проблем будут: слишком высокая стоимость постройки объекта, а так же проблема системы управления большим филиалом.

Поэтому из всех методов масштабирования больше всего подходит франчайзинговая деятельность. Это позволит компании масштабироваться, но при этом избегать больших капиталовложений. Конечно при создании франшизы, будут сопутствующие дополнительные расходы: call-центр, отдел по работе с франчайзи, выезды персонала на объекты в другие регионы, а так же личное посещение франшизы. Так как необходим полноценный контроль франчайзи, чтобы это отрицательно не сказалось на всей компании в целом.

Для оценки перспектив развития организации был проведен анализ влияние макроокружения и микроокружения, тенденции развития отрасли и рынка, по его результатом было выявлено, что часть факторов оказывает положительное влияние на деятельность детских развивающих центров улучшение уровня жизни и материального благосостояния населения приводит к спросу на услуги. Среди негативных факторов наибольшее влияние оказывает экономическая сфера (увеличение внешних издержек), ужесточение законодательного и правового регулирования.

Для успешного функционирования организации особенно важным является анализ ее микросреды, т.к. ее элементы имеют наибольшую степень влияния на организацию. Для оценки микроокружения организаций дополнительного дошкольного образования был проведен, анализ «пяти сил конкуренции» свидетельствует о том, что наибольшее влияние на деятельность компании оказывают заказчики, конкуренты и субституты. Благоприятным же фактором является трудность вхождения на рынок для потенциальных конкурентов, так же что есть возможность обмена опытом с партнерами франчайзорами, которые могут предоставлять информации, проводить взаимообучение и др.

Потребность в детском развлекательно-образовательном центре в маленьких городах существует, спрос в полном объеме не удовлетворен и навряд ли будет полностью покрыт в ближайшие несколько лет.

После анализа текущей ситуации с масштабированием компании ООО «Мир детства», была разработана система масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов. А затем разработан алгоритм для масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов. Данный шаблон поможет компании самостоятельно разработать франшизу своего проекта и успешно выйти на франчайзинговый рынок.

Список публикаций студента

1. Попов В. В. Эффективные стратегии масштабирования бизнеса для малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Научный альманах: Тамбов, 1 января 2018 – С. 43–45.

Список использованных источников

1. Каталог франшиз. [Электронный ресурс] – URL:<http://raf.ru> (дата обращения: 11.05.2018).
2. Пути расширения бизнеса: когда и как масштабировать бизнес. – [Электронный ресурс] – URL:<https://bizcase-lab.ru/blog/kak-mashtabirovat-biznes> (дата обращения: 10.03.2018).
3. Масштабирование бизнеса. – [Электронный ресурс] – URL:http://becmology.ru/clients/business_scale.htm (дата обращения: 11.03.2018).
4. Масштабирование бизнеса. – [Электронный ресурс] – URL:<http://kudavlozitdengi.adne.info/masshtabirovanie-biznesa>. (дата обращения: 11.03.2018).
5. Разработка рекомендаций для потенциальных предприятий франчайзи. – [Электронный ресурс] – URL:<https://works.doklad.ru/view/DdhFCIvRv5Y/4.html> (дата обращения: 15.04.2018).
6. Леонов А., Деев В. Франчайзинг в России: проблемы и перспективы развития // Журнал "Люди дела" // [Электронный ресурс] – URL:<http://www.bportal.ru/articles/article.asp?id=414&type=analytic> (дата обращения: 15.04.2018).
7. Аналитический отчет РБК «Российский рынок франчайзинга в условиях кризиса». - 2009 г. - №15. Апрель. – С. 22
8. Егорова Е.В., Жильцова Е.Н., Инновационное развитие сферы услуг. - М.: Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, 2009
9. Ангелин Д. Две стороны франчайзинга // Бизнес. – 2011. - № 34. - С. 62.
10. Ангелин Д. Из жизни McDonald's: маленькие слабости больших корпораций // Бизнес. - 2005. - № 1-2. - С. 70-73.
11. Андрощук Г., Денисюк В. Франчайзинг: определения, преимущества, перспективы // Бизнес Ин- форм. - 1997. - № 9. - С. 10-15.

12. Андрощук Г., Денисюк В. Франчайзинг: организационные формы, поиск и выбор партнеров // Бизнес Информ. - 1997. - № 10. - С. 32-37.
13. Андрощук С. Твердая выгода мягкого франчайзинга // Компаньон. - 2002. - № 26 (282). - С. 42-44.
14. Балабанов И. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособ. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 461с.
15. Бланк И. Торговый менеджмент. - Второй изд., Перераб. и доп. - М.: Эльга; Ника-Центр, 2004. - 784 с.
16. Варналий С. Основы предпринимательства: Учеб. пособие. - 2-е изд., Вып. и доп. - М.: Знание-Пресс, 2003.- 285 с.
17. Виноградская А. Коммерческое предпринимательство: современное состояние, стратегии развития: Монография. - М.: Центр учебной литературы, 2004. – 8
18. Витлинский В., Наконечный С. Риск в менеджменте. - М.: ООО "Борисфен-М", 1996. - 336 с.
19. Ворошилова А. Как продать успешный бизнес. Курс молодого франчайзера // Office. - 2005. - № 6. - С. 18-21.
20. Гусев С. Франчайзинг позволяет развиваться практически бесконечно // Компаньон. - 2004. - № 38 (398). - С. 22-23.
21. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы
22. СНиП 41-01-2003 Отопление, вентиляция и кондиционирование
23. Назаренко, Ольга Брониславовна. Безопасность жизнедеятельности : учебное пособие / О. Б. Назаренко, Ю. А. Амелькович; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — 3-е изд., перераб. и доп. — Томск: Изд-во ТПУ, 2013. — 177 с
24. ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. Общие требования безопасности
25. СанПиН 2.2.4.1191-03 Электромагнитные поля в производственных помещениях

26. ГОСТ Р 12.1.009-2009 Система стандартов безопасности труда. Электробезопасность. Термины и определения
27. ГОСТ Р 12.1.019-2009 Система стандартов безопасности труда. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты
28. ГОСТ 17.4.3.04-85. Охрана природы. Почвы. Общие требования к контролю и охране от загрязнения
29. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 "Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещенному освещению жилых и общественных зданий"
30. Н.И. Полетаева, В.И. Голубович, Л.Ф. Пашкевич и др. Экономическая история зарубежных стран: Учебное пособие - М.: Экоперспектива, 2002. - 592 с.

Приложение А
(справочное)

Theoretical aspects of marketing strategy

Part 1

Marketing strategy method development analysis

Part 2

Selection of classifications of operational marketing strategies

Part 2.1

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ6А	Попов В.В.		

Консультант кафедры ИП (руководитель ВКР):

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. ИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Консультант–лингвист кафедры иностранных языков ШИП:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Коваленко Н.А.	-		

1. Problems of scaling children's entertainment and training projects

1.1 Problems of scaling in Russia and abroad

In the life of each company there comes a stage when it is necessary to develop. At the same time, the development should take place not only at the level of increasing sales or client base, but at the level of network development, opening branches and entering foreign markets. You can do all of this aspects in several ways, from attracting investors to creating a franchise and entering the popular ICO market today (attracting money into the business through crypto-currencies and pre-selling tokens).

When there is a necessity to scale, fears begin to emerge that a new branch may be much worse than the one now managed by the company and such a branch can destroy everything that is available now. Undoubtedly, if there are 3-4 stores at the disposal of the company, which really control itself, then this is one question. But if a large network of 20-100 units develops, then it is physically impossible to control every point. In this case, the business owner needs to approach the staffing issue with all responsibility and find good deputies who can conduct business no worse than the company's founder. After all, even a rude and stupid seller or a bad cook can ruin the reputation of the whole company.

As a rule, this applies to almost any field of activity and is based on a professional consumer view. The examples include cellular operators, large retailers or grocery stores. Satisfaction with the work of such companies differs not just from region to region, but also from the district to the district. The same applies to the networks of children's entertainment projects.

There are many examples where managers invest in advertising and PR companies, but the level of their institution does not even closely match the advertising that marketers do. Therefore, in every business, even if there is no large network, good specialists of the lowest level are also needed to provide a decent level of business and to satisfy the customer with their goods.

Therefore, all business processes must be clearly controlled in all divisions of the company. Such an effect can be achieved by hiring effective deputies or by

organizing control purchases that will help quality control. According to the principle of control purchases, many network companies that can guarantee the standard of food or services in all outlets, in recent years even a profession has appeared, whose activity is to bypass the network of institutions under the guise of a client, and then a detailed report on each point. Based on this approach, it is possible to improve the service and the quality of service with every dismissed employee who could not provide the proper professional competence.

The results of business scaling should include (Scaling business should lead to):

- reduction of total costs per unit of output;
- Increased profitability;
- Growth of income.

But in practice this does not always happen. The company's life cycle includes three stages: formation, development, business scaling. Each has its own rules and methods of management. What is a powerful incentive for the growth of the company at the stage of formation, can destroy the business at the stage of development and scaling of the enterprise. Highly effective "manual" management and lack of regulation at the stage of formation allows small businesses to be "flexible". But business development requires the introduction of new management tools. Projects have to deal with enterprises that have scaled the business, but have not received the expected profits.

If the company opens two stores in different parts of the city, then both stores bring a good profit for several years. When you start in the same city network of the same stores, the profitability of each is much lower than it was in two outlets. The reason for this is quite simple, the fact is that for managing two stores there was enough manual control. Twenty outlets required additional planning and monitoring tools. In this case, you need to start the KPI (проверить) management system. On the basis of the formed KPI to develop a new motivation system for employees suitable specifically for this network. Automate data collection and comparison of factual results. Responsibility for the financial result

for individual products is transferred from store managers to managers and marketing department. This will allow you to analyze the profitability of products across the network, rather than one store. On the basis of analytics it will be convenient to form an assortment matrix with a higher profitability.

Calvin Coolidge, the president of the United States, has a famous expression: "The business of America is business." It can also be said that the business of America is a small business, since in those years (1880) virtually all enterprises in the country were small. Almost 90 percent of US employers have less than 20 employees, which is a small business.

There were ideal conditions for small business development: Transport communication was inefficient (markets could not support large-scale entrepreneurship), Financial institutions were weak to support big business. Since the only source of energy were wind, water, animal power, productivity was weakened.

The faith of Americans in small business has been tested since the late 1800s. The construction of railways, steam engines, telegraphs, created conditions for the enlargement of enterprises. Then, foreign competition led to a reduction in the basic large-scale production companies and small business regained its former greatness.

In a global economy with its high competition and rapid changes, companies that are capable of innovating, quickly adapting to changing conditions will benefit. In principle, small business was so. Moreover, small enterprises received an additional incentive, as reducing transport costs and the emergence of the Internet as never facilitated their competition on the global scene.

The share of small business in the gross domestic product of the United States, for example, which in 1958 was 57 percent, has fluctuated around 50 percent since 1980. If Calvin Coolidge was alive, he might have looked at such figures and remained convinced that America's business is business. But he could add that business in America is of any size - big and small.

After the Second World War, Japan was deprived of all its colonies and occupied territories, and millions of Japanese had to leave them and move to Japan. A new social layer of real small landowners was created, which became the mainstay of the ruling circles during the period of the creation of new industries. The government has taken steps to ensure that this layer is strengthened. Strict restrictions were imposed on the sale and purchase of land in order to prevent the concentration of landed property and to save small-scale farming. It is the small peasant economy, along with the important role that small business plays in the Japanese economy, prevented the emergence of mass unemployment in the country. But mass unemployment was one of the most acute social problems in other regions of the world.

The Japanese are largely grateful to small enterprises, they are implementing their further state policy on their support, because immediately after the Second World War their growth and export of products helped the recovery of the country's economy as a whole.(check) The money earned went not only to the development of the enterprise, but also to the restoration of large industrial enterprises in Japan.

Indicators characterizing the state of small enterprises in Japan: 360 thousand were created, and 240 thousand small enterprises disappeared. In other words, hundreds of thousands per year are created, hundreds of thousands per year disappear. Small businesses in Japan include legal entities (1.7 million people), their share in small business is 20%, individual private enterprises (4.1 million) 48% and family farms (2.7 million people) 32%.

In Japan, despite the large number of small businesses, this small business is not very much, because Japanese small business is included, as a rule, in the operating rhythm of a large enterprise and mainly in the form of sub-suppliers. This function is also prescribed for small enterprises, and it is very profitable and reliable.

Also, the peculiarity of Japanese business is that everything is done through intermediaries. "The producer himself will never sell his products, he cooperates

with several distributors, each of whom is strong in a certain area: one has connections on television, and sales go through television, another works better through the Internet, the third delivers to the retail network "Japanese companies do not work directly," said Mr. Koji Hattori, president of Masahiro.

One of the most important difficulties is the inheritance of small businesses. This is especially true for very small enterprises. The lion share of all small companies is family firms. Last years the tendency of outflow of young experts to large cities of the country where they are arranged on hiring in the large companies is traced. Many such specialists are heirs of small enterprises. These enterprises eventually have to close down, because the elderly parents can not find a successor to their business and can no longer engage in the company because of their age. That is why in Japan more small businesses are dying than are born.

1.2 The main problems when scaling projects

When scaling similar projects in the regions, you can clearly divide the problems into several parts. To begin with, it is necessary to fully study the demand for a given business in a particular region, each region is distinguished by its economy, lifestyle and attitude towards the client, which has already been asked by other businesses in the region. A banal example of this is serving meals in different regions of our country, in one part of Russia it is customary to serve some dishes in large amounts, and in the other part, on the contrary, small portions of the same dish. This is due to the fact that the pioneer of the industry sets its own rules for the region. Therefore, it is very important to study the activities of competitors, because even the best approach to obsolete rules can cause the client to be rejected because the client is accustomed to being treated with one way or another.

The next problem of scaling will be the choice of the premises, since it clearly must comply with the standards of the state and the enterprise as a whole, since if you do not take into account the factors of choice of the premises, then it can turn out not at all what should have been, accordingly it directly affects the payback and profitability project.

Repair in a selected room must also meet all the criteria of the company. Colors, fillability, location of objects.

And the staff, perhaps, is almost the main problem of scaling. After all, even if you rebuild everything at the highest level, then any incompetent employee can cause a client disgust not only to the site visited, but to the whole company in principle.

1. The study of demand and the selection of territory for the opening of such a project, at first glance, seems very simple. But it is necessary to find a room that will pass through a large natural traffic, and also be quite large, so that after the construction of children's houses there is room for children to move, since the structures take up a lot of space. A children's city can occupy a room in a large shopping center or a separate building with an area of 1500 sq.m. with convenient access roads.

To study the demand, you need to thoroughly approach the analysis of all the factors in the region in which the scaling is planned. We are talking about different regions, because there is no sense in implementing the project in one region, since this is a very high cost, and coverage does not become bigger, on the contrary, competition begins between its own points. For the analysis, it is necessary to consider all the risks of the project in this region, the presence of competitors, as well as related companies that are leaders in the field of children's entertainment in a particular region. Also, the analysis needs SWOT analysis, PESTLE analysis. All this range of activities will make it possible to clarify the demand, feasibility and profitability of opening a project in the planned region.

Thus, choosing the right place is one of the most important parameters that will influence the payback and profitability of the business. An example is a shopping center and other large establishments where people come with their young children. It is from the number of people who want their children to plunge into the atmosphere of fun in the gaming complex or spend time in the games room, the profit and payback of the project will depend.

2. Choosing a room. The main criteria for choosing a room are: the area of the room, the number of bathrooms for the kitchen and other rooms, fire safety requirements. The room should be necessarily ventilated and have air conditioning, as when there are a large number of people it will become elementally stuffy and hot, which can not only be not comfortable for the child, but also lead to a deterioration in his health. Children with visible symptoms of infectious or catarrhal diseases should not be allowed to visit.

Excellent location of the premises - on the first floor of the shopping center with a separate entrance. Accommodation in the basement, basement, basement floors is undesirable. The shopping center needs all branches of the market where people go to have fun, relax and do shopping for their children: cinemas, hypermarkets, children's goods stores. In principle, in any well-known shopping center of the city, all this list of industries should be, as in our time the companies have developed a scale model and they try to place themselves at the shopping centers to the maximum. The choice of a shopping center is conditioned by a large flow of people. Parents can leave their child and quietly do shopping. It is understood and the owners of shopping centers, so sometimes, having an empty area, make concessions in matters of rent: significantly understate the rental rate or do provide the area for accommodation free of charge. Also, the option of paying rent for 10-20 percent of the profit is considered, with a more expensive lease, the project will have a very long payback period, and possibly even unprofitable.

3. Repair.

It's no secret that children love everything bright and colorful, that's why the interior of the children's playroom is designed in accordance with the preferences of small customers. Strongly do not need to make the design of the game room black color and not juicy dirty tone.

The game room must have at least two zones: for active games and a recreation area. If it is supposed to spend birthdays, parties and themed tea parties in the room, the room should have appropriate equipment or, at least, a place for it.

Purchasing the necessary equipment for the game room, it is necessary to be guided by the direction of each playground, with which you must determine based on the data obtained during the analysis of the market.

For future visitors will be between the ages of one to three years, the room should be soft in the literal sense of the word. Here literally everything is made of printed material. This houses, and a variety of designers with great details, and soft puzzles.

The older guys will appreciate the zone where you can draw and sculpt from plasticine. There can be tables and chairs, easels, lockers with all the necessary materials.

The main cost is the purchase of children's multi-level labyrinths with a lot of obstacles, slides, ladders, pears, ropes, cars. Bright hills, made of extra-strong carbon fiber, especially pleases children, since you can roll down from them into a special dry pool with thousands of colorful balls. By the way, in a dry pool, in addition to pleasure, children also receive a full body massage.

Many people put small inflatable trampolines or sports nets in the children's room, because children of all ages like to jump.

In addition, attention should be paid to functional furniture: sofas, armchairs, hangers for outer clothing, books and materials cabinets, first shoes, staff table, etc. Again, each playground has its own set of decor elements and props. For the fire station, it is a fire truck, small clothes of firemen, helmets, toy axes and fire extinguishers. For a farm, this is a cow, chicken, eggs, pig, etc.

It's no secret that the more diverse will be the equipment of the room, the more interesting the children will be. Therefore, here you can limit only your own imagination and available money.

4. Staff recruitment. Start looking for staff to work in the game room one and a half or two months before the proposed opening. Involvement of an unsuitable person sometimes leads to unpleasant consequences: poor treatment of children, lack of order in the room, damage to equipment and even concealment

from the owner of the proceeds. Therefore, it is important to approach this stage as responsibly as possible.

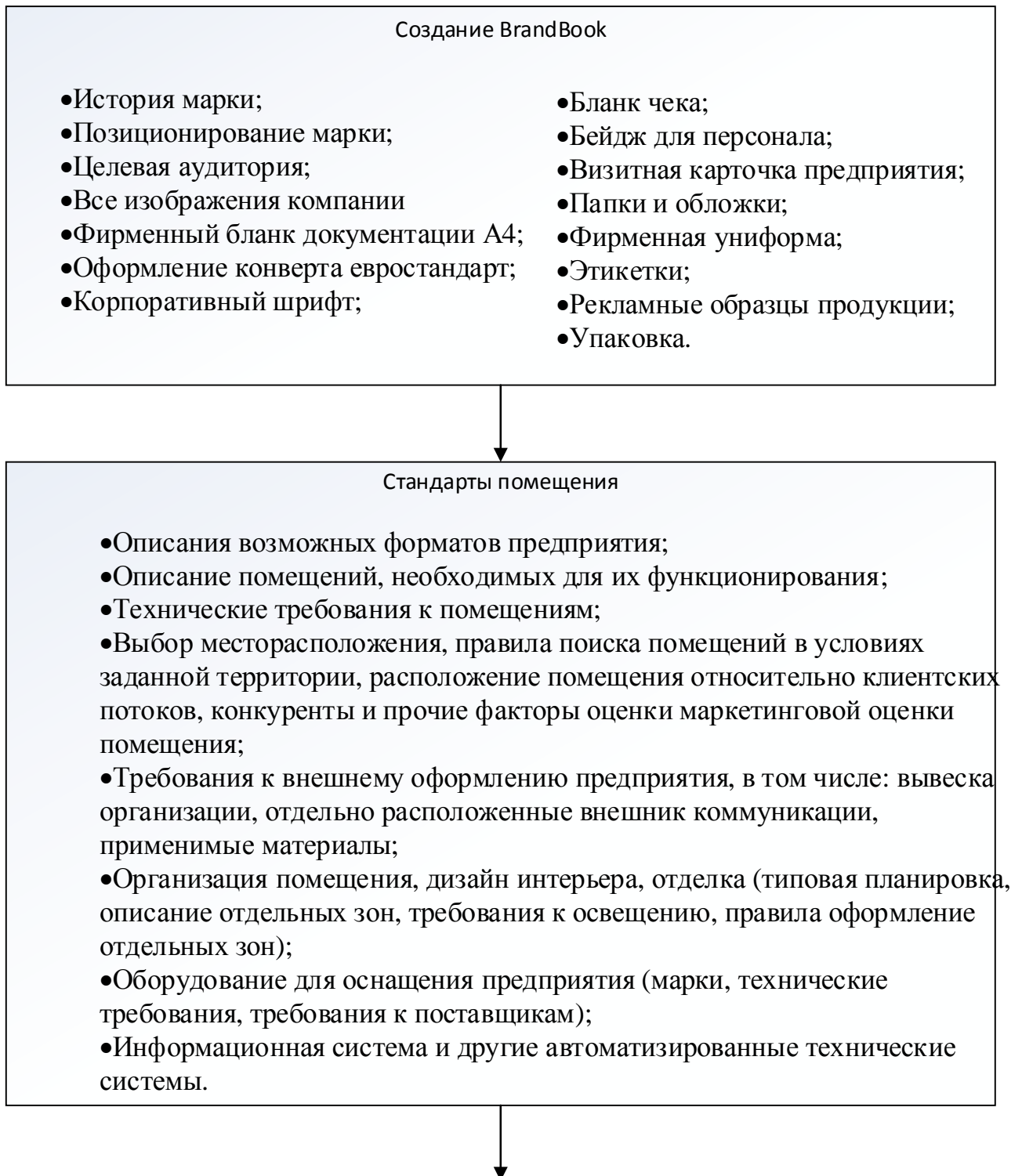
Employees of the company should be able to work with children, understand the high degree of responsibility that is assigned to them. They are obliged to monitor the safety of equipment, the order in the room, the observance of rules by visitors. Usually such work is taken by students of pedagogical universities or former pedagogical staff on pension. It will take a lot of staff, because at least one person is needed for each profession, and somewhere there are two. Therefore, 20 sites will require at least 20 personnel, and each of them must be trained to work with children and all this must be controlled, because the staff is the person of the company.

In addition, for an employee to love children and be able to communicate with them, he must perform the following tasks:

- ensure the safety of children while they are in their location;
- conduct familiarization mini-excursions, showing the kids what and where is located;
- monitor the proper operation of existing equipment;
- maintain cleanliness and order in the location.

Приложение Б

Разработанный алгоритм



↓
Персонал

- Процедура поиска персонала.
- Процедура набора/увольнения работников
- График работы/отпусков персонала
- Правила трудовой дисциплины
- Рекомендации по оплате труда и материальному стимулированию персонала
- Дисциплинарные процедуры и методы в отношении работников (наказание/поощрение)
- Обязанности персонала. Подробные должностные инструкции для каждого сотрудника
- Обучение персонала

↓
Отчетность франчайзи

- Платежи франчайзеру. Описание процедуры расчета платежей
- Отчетность, которую необходимо передавать франчайзеру: формы, сроки, периодичность
- Рекомендации по выбору формы бухгалтерской отчетности, составу первичных документов

Приложение В

Бизнес модель проекта

Ключевые партнеры. • Партнеры, которые размещают свой бутик с профессией в нашем городке (сбербанк, почта России и т.д.)	Ключевые виды. • детский развлекательно-обучающий проект • Фуд-корт для детей • Сувенирная продукция	Торговое предложение. • Первые в этой нише в данном регионе • Социально-образовательный проект	Отношения с клиентами. • Персонал, обученный для работы с детьми • Акции • Информативность предложения	Сегментация клиентов. • Родители детей в возрасте 1,5-14 лет
	Ключевые ресурсы. • Помещение 1.5 тыс кв. метров • Отстроенный и оснащённый детский городок • Персонал		Каналы продвижения. • SMM • Контекстная реклама • СМИ • Публичные персоны • Правительство • Офлайн реклама	
Структура затрат. • Постоянные (Маркетинг, заработные платы, аренда, расходные материалы) • Переменные (Мероприятия, одноразовые акции)			Источник доходов. • Продажи • Кафе при игровом городке	

Приложение Г
Сегментирование потребителей.

	Сложность привлечения данной категории	Необходимость доработки проекта для данной категории	Наличие навыков работы с данным сегментом потребителей.	Итого:
Бабушки и дедушки внуков	8	10	8	26
Родители детей	9	10	10	29
Учителя	6	8	7	21
Школы	4	7	6	17
Детские сады	2	5	4	11
Организации	7	10	8	25

Приложение Д
PEST анализ проекта.

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка		Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Изменения в законодательстве	2	2	1	1.5	0.14
Давление конкурентов через правительство	3	3	3	3	0,43
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					
Снижение дохода населения	2	3	4	3.5	0,33
Повышается стоимость расходных материалов	1	4	5	4.5	0,21
Повышается стоимость аренды	2	4	3	3.5	0,33
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ					
Менталитет местного населения	2	4	5	4.5	0,43
Трудности работы с детьми	2	3	4	3.5	0,33
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ					

Проблемы с технической частью проекта	3	3	3	3	0,43
Нет готовых программ для обучения	3	4	4	4	0,57
Нет обученных специалистов	1	5	5	5	0,24
ОБЩИЙ ИТОГ	21				

Приложение Е

SWOT – анализ проекта

	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставление широкого спектра услуг. 2. Выбор благоприятной для работы территории в плане конкуренции. 3. Работа в «полезном» секторе экономики. 4. Рост спроса даже во время экономического спада в стране. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая ответственность за детей. 2. Отсутствие собственной клиентской базы. 3. Помещение находится в аренде
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможно расширение бизнеса, добавление новых услуг 2. Возможность установления сотрудничества с педагогами школы. 3. Возможности привлечения инвесторов для развития собственного бизнеса. 4. Широкие возможности привлечения клиентов. 	<p>Низкий уровень конкуренции в данный момент в совокупности с новизной для региона проекта ожидается благоприятная для роста почва.</p> <p>Такого вида проекты очень интересны для инвесторов и партнеров, так же от них мы получаем дополнительную известность и клиентуру.</p>	<p>Данный проект предусматривает работу с детьми. При широком спектре услуг каждый ребенок будет находится под присмотром педагогов</p> <p>За счет новизны проекта быстро набирается клиентская база, а так же растет спрос за счет «сарафанного радио».</p>

<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможны изменения в законодательных актах, вследствие которых может приостановиться работа центра. 2. Заезд федеральной сети городов профессий 3. Возможно отсутствие мотивации персонала 	<p>Быстрое развитие проекта поможет избежать больших трудностей при заезде конкурентов, но при заезде федеральных сетей проект скорее всего придется закрыть.</p> <p>При расширении бизнеса угроза отзыва договора аренды собственниками помещения решается 2 путями, открытие данного проекта в другом городе и банальный переезд на новое место.</p>	<p>При изменении норм для объектов с присутствием детей, проект придется приостанавливать для получения новых разрешений, а так же это принесет экономический убыток.</p> <p>При конкуренции на ранней стадии проект подвергается опасности не окупаться и нести убытки.</p>
--	--	--

Приложение Ж

Отчет о плагиате

Информация о документе:

Author:	Попов Владимир Владимирович
Name:	TPU570024.pdf
Url:	http://portal.tpu.ru/cs/TPU570024.pdf
Группа:	ЗНМ6А
Индекс УДК:	УДК 338.467.6:379.828-047.23:005.8
Научный руководитель:	Хачин Степан Владимирович
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	27.04.05 Инноватика
Тема:	Стратегия масштабирования детских развлекательно-обучающих проектов для малых городов (на примере инновационного проекта «Small City»)
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	TPU570024.pdf
URL:	http://portal.tpu.ru/cs/TPU570024.pdf
Дата проверки:	14.06.2018 15:15
Модули поиска:	Диссертации и авторефераты РГБ, Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Цитирования
Текстовые статистики:	
Индекс читаемости:	Сложный
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 75,62 %

Заимствованные блоки: 24,21%

Итоговая оценка оригинальности: 75,79%

Руководитель ВКР _____ Хачин С.В.